



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS PROGRAMA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



INFORME DE TRABAJO

“EXPERIENCIA EN EL DESARROLLO COMERCIAL Y EN VENTAS EN UNA EMPRESA ESPECIALIZADA EN ARTÍCULOS DE PROTECCIÓN PERSONAL”

Presentada por el Bachiller:

Pardo García, Andrés

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Arequipa, Julio de 2013

RESUMEN

El presente Informe de Trabajo reúne mi experiencia laboral y especialmente mi aporte profesional en una importante empresa transnacional con sede en el Perú especializada en la comercialización de productos de seguridad personal; corresponde al trienio 2010-2012.

Estructura del Informe:

Capítulo 1: La Empresa, en donde se presente la descripción de la empresa propiamente dicha, así como su estructura organizacional, con énfasis en el Área Comercial, he donde desarrollo mis actividades. Este Capítulo también describe los problemas identificados, cuya solución se plantea en el Capítulo 4.

Capítulo 2: Metodología y Marco Teórico, describe el marco académico referencial, dentro del cual ha sido desarrollado el Informe; a su vez, se presente a la Administración Estratégica como principal metodología de trabajo.

Capítulo 3: Resultados del Informe, muestra los resultados y logros alcanzados en el marco de mi Experiencia Laboral; al respecto, cabe señalar que, desde mi ingreso a la Empresa, en 2006, los Cargos que he desempeñado son: Promotor de Ventas (2006-2009), Ejecutivo de Negocios (2010-2011 y Coordinador del Mercado Minero (2012-2013). Este Informe corresponde a mi desempeño en los Cargos de Ejecutivo de Negocios y Coordinador del Mercado Minero.

Capítulo 4: Propuesta, en este Capítulo se desarrolla la Propuesta de Solución a los Problemas identificados en el Capítulo 1.

Problemas identificados en el marco de la Experiencia Laboral:

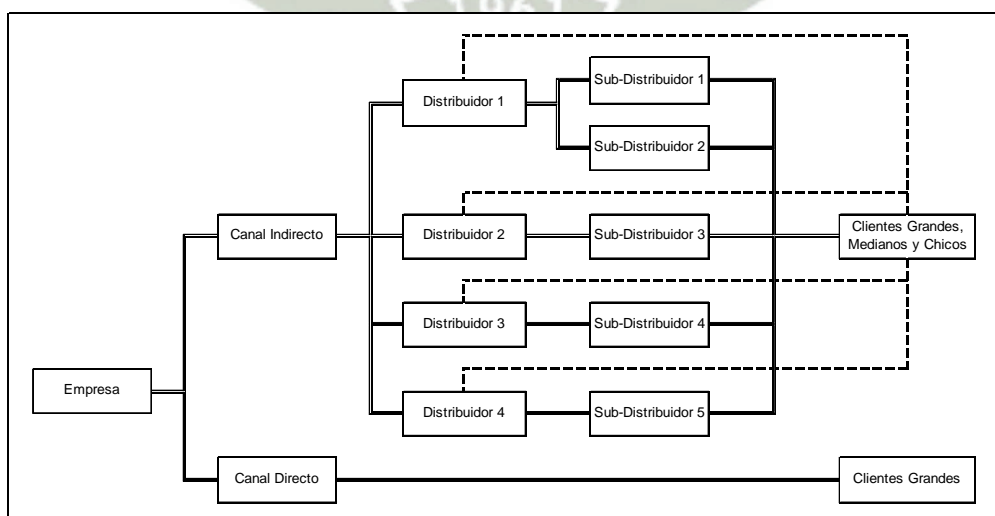
Fueron 2 los Problemas detectados y que impedían el normal desenvolvimiento del Área Comercial de la Empresa: i) Carencia de un Manual de Procedimientos para el Área Comercial, en especial, para la División de Salud Ocupacional, lo cual entorpecía y dilataba en muchos casos el proceso de venta y post-venta y ii) Reducido Canal de Distribución, lo que limitaba el cumplimiento de Cuotas de Venta.

Propuesta de Soluciones:

Problema 1: Carencia de Manual de Procedimientos para el Área Comercial: Se formuló un Manual Procedimientos con 10 Pasos, que ordenó la gestión comercial de la Empresa y de los Distribuidores, además se logró el ahorro de tiempo en la Cadena Comercial, específicamente 3.5 días, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

Paso	Actividad	Área	Responsable	Duración Proceso Anterior	Duración Proceso Nuevo	Diferencia
1	Visita a Cliente	Ventas/Empresa Distribuidor	Supervisor Vendedor / Distribuidor	1 día	1 día	0 días
2	Cotización de Pedido	Distribuidor Ventas/Empresa	Vendedor Supervisor	1 y ½ día	¼ día	1 y ¼ día
3	Evaluación de Cotización	Logística/Empresa	Logística/Empresa	1 día	¼ día	¾ día
4	Aprobación de Cotización	Logística/Empresa	Logística/Empresa	1 día	¼ día	¾ día
5	Cotización aprobada pasa a Distribuidor	Logística/Empresa Distribuidor	Logística/Empresa Distribuidor	1 día	¼ día	¾ día
6	Verificación de Stock	Distribuidor	Vendedor/Distribuidor	½ día	½ día	0 días
7	Facturación	Distribuidor	Vendedor/Distribuidor	½ día	½ día	0 días
8	Despacho de mercadería	Distribuidor	Almacén/Distribuidor	1 día	1 día	0 días
9	Entrega de mercadería	Distribuidor	Almacén/Distribuidor	½ día	½ día	0 días
10	Recepción de mercadería	Cliente	Jefe de Compras	½ día	½ día	
			Total	8 y ½ días	5 días	3 y ½ días

Problema 2: Reducido Canal de Distribuciones: La Propuesta de ampliación del Canal incluyó la creación de Sub-Distribuidores a partir de los mejores pequeños Clientes originales de los Distribuidores, con el objetivo de ampliar el frente de Comercialización de la Empresa. En la actualidad, el Canal de Distribución Indirecto incluye a 4 Distribuidores y 5 Sub-Distribuidores; este Canal atiende a los Clientes Medianos y Chicos en 2 Modalidades: i) Empresa – Distribuidor – Cliente Final y ii) Empresa – Distribuidor – Sub-Distribuidor – Cliente Final.



Conclusiones:

- La aplicación de la Administración Estratégica permite a la Gerencia de la Empresa y en este caso al Responsable de Comercialización, examinar las variables de mercado para decidir qué hacer, cómo hacerlo y cuándo hacerlo.
- La implementación de un Modelo de Comercialización acertado, ha marcado la diferencia en el desempeño comercial de la empresa.
- El mix de marketing de la Empresa, ha logrado posicionarla en un lugar privilegiado dentro del mercado de productos de seguridad personal. Este modelo comercial se resumen en los siguientes esquemas:

Esquema 1:

Empresa ➡ Distribuidor ➡ Cliente Final

Esquema 2:

Empresa ➡ Distribuidor ➡ Sub-Distribuidor Autorizados ➡ Cliente Final

- Al cierre del año 2010, las ventas ascendieron a USD 2,050,000; para finales del año 2012 (24 meses después), las ventas sumaron USD 3,352,000, es decir, hubo un incremento de USD 1,302,000, equivalente a 63.5%. Ello se debe fundamentalmente a:
 - Estandarización del enfoque comercial hacia el cliente final, con una óptica de trabajo personalizado hacia él.
 - Aumento en el nivel de exigencias en temas y artículos de seguridad de parte de los clientes y usuarios finales.
 - Incremento en canal comercial (aumento de distribuidores y creación de sub-distribuidores).
 - Incremento en la fuerza de ventas de los distribuidores y sub-distribuidores.
 - Mayor coordinación entre la Empresa y sus canales de distribución a través de un Manual de Procedimientos.
 - Efectividad en la visitas de venta, alcanzando un índice de 90%.
- Los logros más importantes alcanzados en el mismo período de tiempo incluyen:
 - Fidelización de las cuentas claves.
 - Fidelización de la fuerza de ventas.
 - Programa de capacitaciones para la fuerza de ventas.
 - Programa de concursos de ventas para los vendedores de la distribución.
 - Presentación de nuevos productos en cuentas claves.
 - Expansión de la distribución en las ciudades de Moquegua, Tacna, Juliaca y Cuzco.

Recomendaciones:

- Para mejorar y fortalecer la cobertura y atención de nuestros productos, se recomienda, analizar el número de distribuidores como principal canal de comercialización de la Empresa.

- Para desarrollar nuevos mercados, esencialmente pequeños, es recomendable evaluar a Clientes consolidados para que, luego de un proceso de capacitación y aprendizaje, puedan operar como sub-distribuidores, de esta manera se ahorraran costos de operación de distribuidores mayores y se podrá brindar una atención más amplia y oportuna dirigida a cliente menores.
- Es importante controlar con mayor eficiencia el stock de los Distribuidores y Sub-Distribuidores para que no presenten problemas de abastecimiento frente a los pedidos de los clientes de la Empresa.
- La capacitación permanente del equipo de ventas en relación a las características y beneficios de la cartera de productos que maneja es esencial para poder brindar un mejor servicios a los clientes, de esta manera no se depende del soporte de la Gerencia o Supervisores que, por su carga laboral, pueden constituirse en un cuello de botella para el cierre de ventas.



AGRADECIMIENTOS

A Dios y a mi familia por su invaluable apoyo durante este proceso de aprendizaje por mi paso por la universidad, el cual me permitirá ver el horizonte con mejores opciones y la posibilidad de brindar algún tipo de beneficio a nuestra sociedad.

A la Universidad Católica de Santa María, por los conocimientos recibidos a través de sus educadores y el esquema de valores que cada uno de ellos proyectó en mí.

A mis compañeros de estudios, con quienes construimos conocimiento, compartimos tardes y noches de estudio, y también momentos de nerviosismo ante la exigencia de los trabajos, prácticas y exámenes.

Finalmente, agradezco a mi Jurado, a quienes reconozco el esfuerzo desplegado en llevar mi presente Trabajo a un buen destino, en base a su experiencia y orientación.

INDICE

PAG

<u>Introducción</u>	<u>I</u>
<u>Capítulo I: La Empresa</u>	<u>01</u>
1.1. Aspectos Generales	01
1.1.1. La Empresa en el Mundo	01
1.1.2. La Empresa en el Perú	04
1.1.3. Organización Estructural de la Empresa	06
1.1.4. La Función Comercial de la Empresa	13
1.1.4.1. Canales de Distribución	14
1.1.4.2. Plan de Trabajo de Comercialización para la Zona Sur	16
1.1.4.3. Equipo de Trabajo	18
1.1.4.4. Organigrama del Área Comercial	20
1.2. Problemática	21
1.2.1. Reducido Canal de Distribución	21
1.2.2. Carencia de un Manual de Procedimientos para el Área Comercial	22
<u>Capítulo 2: Metodología y Marco Teórico</u>	<u>24</u>
2.1. Metodología del Informe	24
2.1.1. Aspectos Metodológicos	24
2.1.2. Aplicación Metodológica	26
2.2. Marco Teórico	27
2.2.1. Perspectiva Económica Nacional	27
2.2.2. Perspectiva Económica Mundial	28
2.2.3. Inversión en el Perú	29
2.3. Marco Conceptual	31
2.3.1. Estrategia Comercial	31
2.3.2. Evaluación de la Estrategia Comercial	31
2.3.3. Organización de la Estrategia Comercial	32
2.3.4. Implantación de la Estrategia Comercial	35
2.3.5. Control de la Estrategia Comercial	36
<u>Capítulo 3: Resultados del Informe</u>	<u>38</u>
3.1. Descripción de los Cargos Desempeñados	38
3.1.1. Promotor de Ventas (2006-2009)	38
3.1.2. Ejecutivo de Negocios (2010-2011)	39
3.1.3. Coordinador de Mercado Minero (2012-2013)	40
3.2. Principales Objetivos y Metas Asignadas	41
3.2.1. Como Promotor de Ventas	41
3.2.2. Como Ejecutivo de Negocios	41

	PAG
3.2.3. Como Coordinador del Mercado Minero	41
3.3. Situación Inicial del Cargo Asignado	42
3.4. Resultados Año a Año	42
3.4.1. Año 1: 2010	42
3.4.2. Año 2: 2011	44
3.4.3. Año 3: 2012	46
3.5. Logros del Trienio 2010-2012	48
Capítulo 4: Propuesta	51
4.1. Análisis Comparativo del Procedimiento de Comercialización	51
4.1.1. Anterior Procedimiento	52
4.1.2. Nuevo Procedimiento	53
4.2. Manual de Procedimientos para el Área Comercial	55
4.2. Ampliación del Canal de Comercialización	61
Conclusiones	63
Recomendaciones	66
Bibliografía	68
Anexo: Plan de Informe de Experiencia de Trabajo	70

INDICE DE FIGURAS

	PAG
<u>Figura 01: Ventas Netas Globales a Nivel Mundial 2008-2012</u>	02
<u>Figura 02: Utilidad Neta Global a Nivel Mundial 2008-2012</u>	02
<u>Figura 03: Organigrama General de la Empresa</u>	07
<u>Figura 04: Canales de Distribución</u>	14
<u>Figura 05: Formato de Distribución de la Empresa</u>	15
<u>Figura 06: Organigrama del Área Comercial – División de Salud Ocupacional</u>	20
<u>Figura 07: Cuadro Comparativo de Ventas 2010</u>	43
<u>Figura 08: Gráfico Comparativo de Ventas 2010</u>	43
<u>Figura 09: Cuadro Comparativo de Capacitaciones Realizadas 2010</u>	44
<u>Figura 10: Gráfico Comparativo de Capacitaciones Realizadas 2010</u>	44
<u>Figura 11: Cuadro Comparativo de Ventas 2011</u>	45
<u>Figura 12: Gráfico Comparativo de Ventas 2011</u>	45
<u>Figura 13: Cuadro Comparativo de Capacitaciones Realizadas 2011</u>	46
<u>Figura 14: Gráfico Comparativo de Capacitaciones Realizadas 2011</u>	46
<u>Figura 15: Cuadro Comparativo de Ventas 2012</u>	47
<u>Figura 16: Gráfico Comparativo de Ventas 2012</u>	47
<u>Figura 17: Cuadro Comparativo de Capacitaciones Realizadas 2012</u>	48
<u>Figura 18: Gráfico Comparativo de Capacitaciones Realizadas 2012</u>	48
<u>Figura 19: Cuadro de Etapas del Procedimiento Anterior</u>	53
<u>Figura 20: Gráfico de Pasos del Procedimiento Anterior</u>	53

PAG

<u>Figura 21: Cuadro de Etapas del Procedimiento Nuevo</u>	<u>54</u>
<u>Figura 22: Gráfico de Pasos del Procedimiento Nuevo</u>	<u>54</u>
<u>Figura 23: Cuadro Comparativo de Tiempos de Ambos Procedimientos</u>	<u>55</u>
<u>Figura 24: Fluxograma del Proceso de Ventas</u>	<u>60</u>
<u>Figura 25: Fluxograma del Proceso de Capacitación a Clientes Nuevos</u>	<u>61</u>
<u>Figura 26: Canales de Distribución Indirecto</u>	<u>62</u>



INTRODUCCIÓN

El modelo de globalización en el Perú es ya tangible, su proceso se ha ido dando con rapidez y en la actualidad ya son visibles los resultados: la inserción en un mundo occidentalmente globalizado en los niveles económico, político, social y cultural. Socialmente, la influencia es más visible, ya sea por las preferencias a la hora del consumo como en cuanto a la opinión que es influenciada permanentemente por el ingreso de empresas transnacionales que ofrecen una gama de productos y servicios de primer nivel, permitiendo al consumidor la comparación y la posibilidad de poder escoger aquellos que más se ajusten a sus necesidades. El nivel económico es el más fuerte y visible de todos; la economía peruana está tan globalizada que depende íntegramente de los mercados internacionales lo que empuja a la industria nacional a mejorar cada vez más sus niveles de innovación y competitividad para asegurar su posición en el mercado.

En este contexto de dinámica empresarial, considero de relevancia presentar este Informe que reúne mi experiencia laboral como **Coordinador del Mercado Minero** en una importante empresa transnacional con sede en el Perú especializada en la comercialización de productos de seguridad personal. Tengo la seguridad que los resultados que presento, así como el sistema de comercialización que se ha desarrollado para lograrlo, podrán servir de modelo para otras empresas existentes o para nuevos emprendedores que tengan el interés de incursionar en el sector comercial a nivel local, regional o nacional.

El Informe tiene cuatro capítulos: i) Capítulo 1: La Empresa, ii) Capítulo 2: Metodología y Marco Teórico, iii) Capítulo 3: Resultados del Informe y iv) Capítulo 4: Propuesta.

El **Capítulo 1: La Empresa**, presenta los aspectos generales de la organización, así como una breve descripción de sus aspectos comerciales; de igual modo señala la problemática identificada al interior de la Empresa.

El **Capítulo 2: Metodología y Marco Teórico**, incluye la Metodología empleada para el desarrollo del presente Informe, así como los conceptos de administración que están relacionados con mi experiencia laboral que describo en el siguiente capítulo. Estos conceptos se relacionan a la administración estratégica, el desarrollo de estrategias corporativas de comercialización a través de su organización, su implementación, su evaluación y su correspondiente control para lograr los objetivos y metas que se planteen.

El **Capítulo 3: Resultados del Informe**, presenta los resultados alcanzados en los últimos 3 años, 2010, 2011 y 2012, así como los logros del mismo trienio.

El **Capítulo 4: Propuesta**, describe el Modelo de Comercialización implementado, así como, el Manual de Procedimientos desarrollado de manera gráfica a través de Fluxogramas.

Finalmente, se incluyen **Conclusiones y Recomendaciones**, que recogen las principales inferencias que resultan del presente Informe, así como las principales recomendaciones que serán de utilidad para el desarrollo de nuevas estrategias de comercialización o para corregir las estrategias actuales.

CAPÍTULO 1

LA EMPRESA

1.1. Aspectos Generales

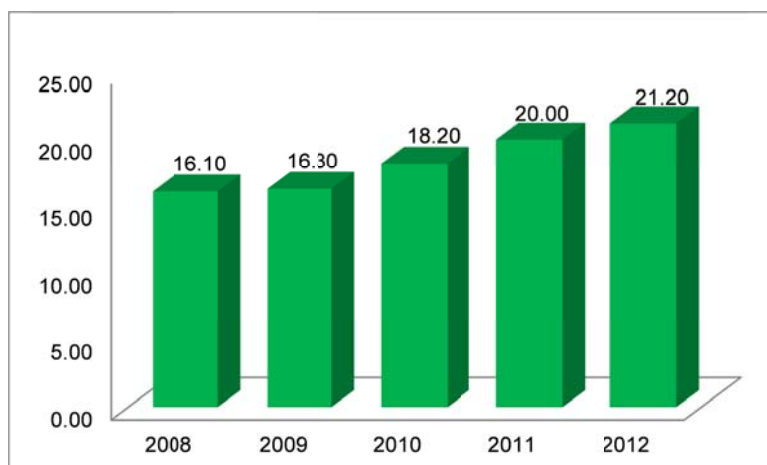
1.1.1. La Empresa en el Mundo

La corporación multinacional analizada en el presente trabajo, es líder en diferentes segmentos de la industria a nivel global. Fue fundada en 1902 en los Estados Unidos, empezando inicialmente como una empresa minera para luego expandirse hacia la comercialización de productos industriales y progresivamente, a otros mercados tales como: consumo masivo, cuidado de la salud, cuidado del hogar, telecomunicaciones, salud ocupacional, entre otros.

Actualmente cuenta con plantas de producción en más de 60 países y 70,000 empleados en más de 200 subsidiarias. Así, es reconocida por su constante innovación tecnológica.

Las ventas globales al 2012 fueron de USD 21.2 miles de millones y, un resultado superior al periodo anterior en 5.8%, tal y como se describe en el siguiente gráfico:

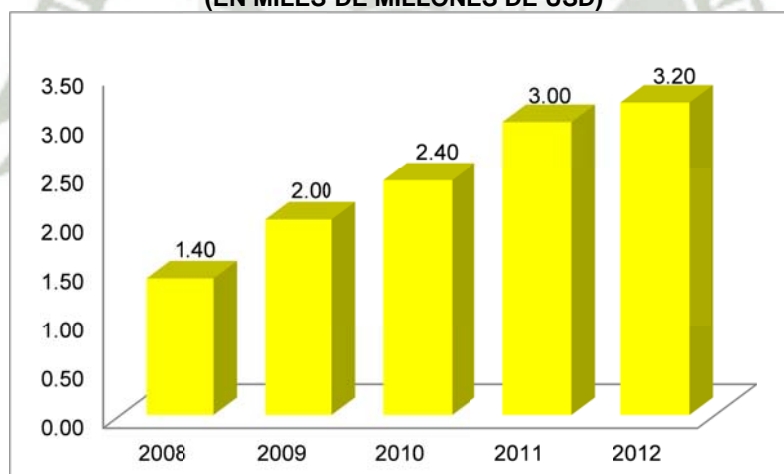
FIGURA 01
VENTAS NETAS GLOBALES DE LA EMPRESA A NIVEL MUNDIAL 2008-2012
(EN MILES DE MILLONES DE USD)



Fuente: Información de la Empresa
Elaboración: Propia

La compañía presenta un crecimiento sostenido de sus ventas, situación que se refleja en el comportamiento de las utilidades netas a nivel global.

FIGURA 02
UTILIDAD NETA GLOBAL DE LA EMPRESA 2008-2012
(EN MILES DE MILLONES DE USD)



Fuente: Información de la Empresa
Elaboración: Propia

Este comportamiento se sustenta en la participación de la corporación multinacional en estudio de diversos sectores en crecimiento y con importantes márgenes de utilidad.

- **Visión Empresarial:** Ser reconocidos como el proveedor de soluciones más innovador y confiable en los mercados que atendemos, ayudando a nuestros clientes a tener cada vez más éxito.
- **Valores Empresariales:** Sus valores se basan en los siguientes pilares fundamentales:
 - Satisfacer a sus clientes con productos y servicios de calidad superior.
 - Proveer a sus inversionistas un retorno atractivo a su inversión.
 - Respetar el entorno social y medio ambiente.
 - Ser una compañía de la cual sus empleados se sientan orgullosos de pertenecer.
- **Políticas de Calidad:** Son:
 - Cumpliremos o excederemos permanentemente las expectativas de nuestros clientes, como la manera habitual de hacer negocios.
 - Actuaremos como buenos ciudadanos en las comunidades en que operamos, tanto en el ámbito social, como en el ambiental.
 - Siempre llevaremos nuestros negocios de acuerdo a los más elevados patrones éticos.
 - Lograremos estas políticas a través de la contribución personal de cada empleado, el cual, ya sea

individualmente o a través de trabajo en equipo, buscará la mejora continua de sistemas y procesos, con énfasis en la prevención de errores.

Así, la empresa es reconocida por su constante innovación tecnológica. Invierte anualmente USD 2,500 millones en investigación y desarrollo (I&D) y ha inventado más de 35 tecnologías a lo largo de su historia como abrasivos, adhesivos estructurales y filtros de vidrio líquido, entre otros.

1.1.2. La Empresa en el Perú

Para entender la presencia de la empresa en el mercado peruano, se debe volver a los años 60, cuando la Corporación decide expandir e internacionalizar sus operaciones a Latinoamérica. En Febrero de 1964, la primera subsidiaria del Pacífico Sur llamada Minnesota del Perú, se estableció con el fin de ofrecer apoyo y consejo a los distribuidores y usuarios finales.

El primer contacto con el mercado local fue con fotocopadoras, máquinas de Thermofax, Retroproyectores y Transparencias. Desde ese momento un gran número de productos de la empresa, como productos eléctricos, materiales para señalización, entre otros, han sido utilizados en diferentes proyectos industriales, de energía e infraestructura.

En 1965, la empresa lanzó al mercado la esponja Scotch Brite, con muy buena aceptación entre las amas de casa. Hoy en día es líder del mercado nacional en su categoría.

La variedad de productos de innovación y de alta tecnología producidos por la empresa hace que Minnesota del Perú continúe su crecimiento dentro de diferentes mercados y la introducción de nuevos productos como fotocopiadoras, lectoras para microfilm, láminas de offset, resinas para el mercado de telecomunicaciones y eléctricos, conectores, cintas quirúrgicas y cintas quirúrgicas Micropore.

Para finales de los años 70, la Corporación Mundial decide cambiar el nombre de su subsidiaria, con el fin de hacerlo más global. El nuevo nombre desde esa fecha es 3M Perú S.A.

Durante los años 80 y 90 3M Perú incrementó su portafolio en alrededor de 4,000 diferentes productos en 6 mercados, como Oficina, Consumo, Cuidado de la Salud, Tráfico e Imagen Gráfica, Electro/Telecom/OH e Industrial. Hoy en día la Corporación Mundial reconoce a 3M Perú como una compañía que ofrece productos innovativos con una gran tecnología y calidad.

3M Perú tiene una organización joven, profesional y con mucha energía. En 1997 la compañía inauguró sus nuevas oficinas en el Distrito de San Isidro en Lima y en el 1998 un nuevo Centro de Distribución con el fin de dar un mejor servicio a nuestros clientes.

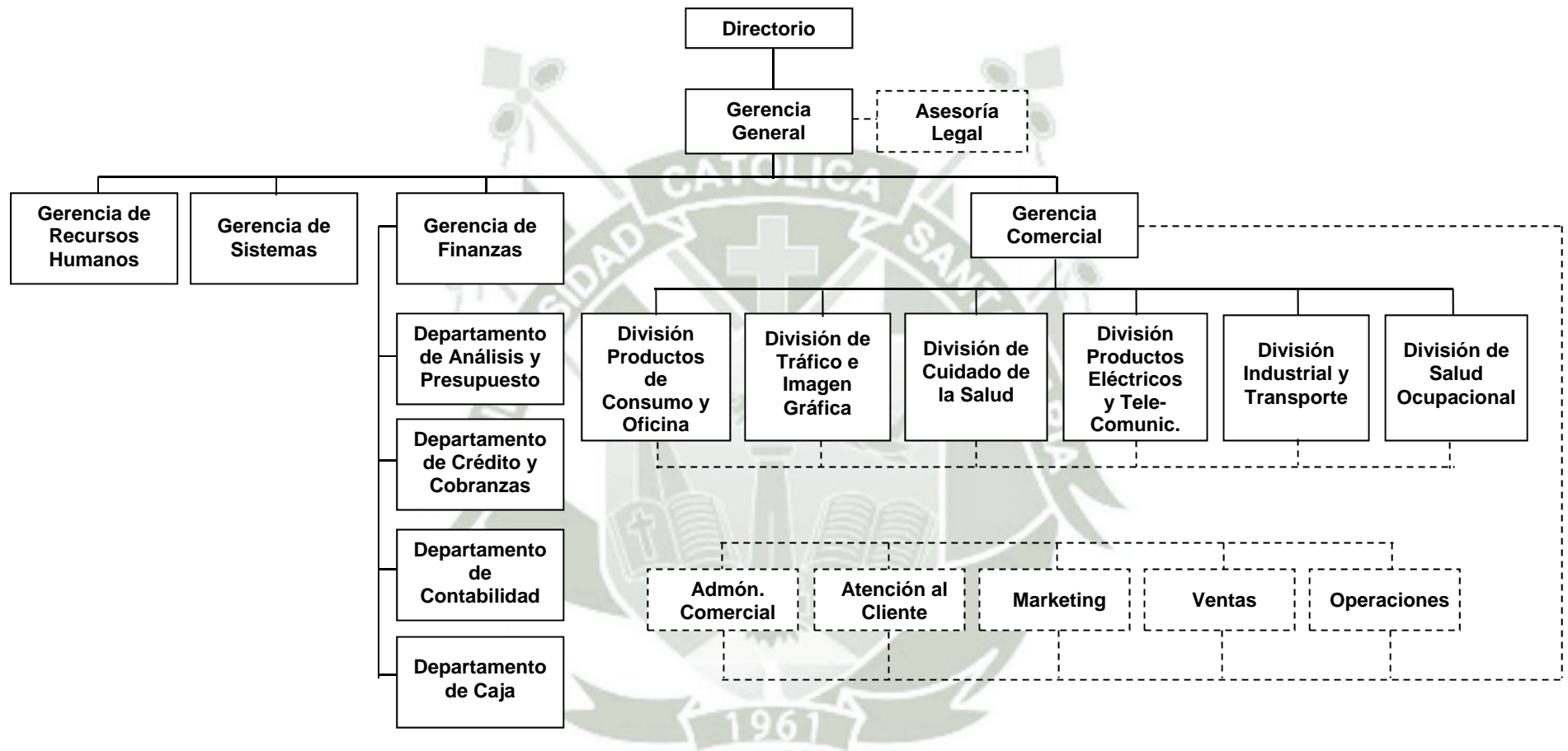
3M Perú es una compañía con un gran compromiso de satisfacción de nuestros clientes y la motivación de nuestros empleados, así como una participación activa en el desarrollo del país y calidad de vida de sus ciudadanos.

Las ventas anuales en el Perú bordean los 120 millones de dólares y comercializa alrededor de 10 mil productos. La tasa de crecimiento esperada de las ventas totales es de 2% anual. Esta subsidiaria cuenta con más de 150 empleados y es la principal oficina de la región andina conformada por Bolivia, Ecuador, Paraguay y Perú.

1.1.3. Organización Estructural de la Empresa

En cuanto a su organización, la compañía está estructurada a nivel global en un directorio, una gerencia general y seis grandes divisiones, las mismas que se presentan a continuación:

**FIGURA 03
ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA**



Fuente: Información de la Empresa
Elaboración: Propia

a. **Directorio**

- Órgano Colegiado cuyas funciones principales son las de regir el destino de la empresa y la ejecución de los acuerdos de la Sede Principal con sede en Lima.
- Dicta las políticas necesarias para el mejor desenvolvimiento empresarial.
- Adicionalmente tiene la facultad de elegir a los gerentes y apoderados de la empresa.

b. **Gerencia General**

- Determina los objetivos estratégicos de la empresa y en consecuencia la coordinación con las Gerencias Funcionales de los planes de corto y largo plazo que conduzcan al logro de estos objetivos.
- Es responsable de los resultados que se generan producto de la gestión, debiendo reportar éstos al Directorio, recavando las autorizaciones de éste para las inversiones, gastos extraordinarios y otros, cuando correspondan.
- Se apoya en 5 Gerencias Funcionales, cada una de las cuales representa a una área.
- Cuenta con el departamento Legal como órgano asesor.

c. Gerencia de Recursos Humanos

- Dirige, ejecuta y controla los planes de su especialidad de corto y largo plazo, en coordinación con la Gerencia General.

d. Gerencia de Sistemas

- Desarrolla, implementa y mantiene todos los sistemas de información de la empresa.
- Se divide en 2 secciones: i) Sección de Análisis de Sistemas y ii) Programación.

e. Gerencia de Finanzas

- Dirige, ejecuta y controla los planes estratégicos de corto y largo plazo del manejo financiero de los fondos, del capital e inversiones de la empresa.
- Esta Área se encuentra dividida en los siguientes Departamentos:
 - **Departamento de Análisis y Presupuestos:**
 - Elabora los estados financieros proyectados, emisión de flujos de caja mensuales, el análisis de los estados financieros, elaboración de estructuras de costos y presupuestos proyectados, control de costos, gastos e ingresos financieros.

○ **Departamento de Crédito y Cobranzas:**

- Controla los créditos, ejecuta las cobranzas, controla las cartas fianza, protesta las letras, coordina con el Área de Asesoría Legal, los procesos de cobranza judicial.

○ **Departamento de Contabilidad:**

- Maneja las cuentas y órdenes establecidas en el Plan Contable.

○ **Departamento de Caja:**

- Controla los requerimientos de fondos.
- Controla el pago a proveedores.
- Consolida las cuentas mensuales de bancos en MN y ME.
- Custodia y emite cheques.
- Controla los depósitos.
- Determina los saldos diarios.
- Revisa la liquidación de caja y controla las transacciones.

f. **Gerencias Comerciales**

- Área dirigida por 6 Gerentes Comerciales.
- Estos Gerentes coordinan con la Gerencia General.
- Dirigen la ejecución y control de los planes estratégicos de corto y largo plazo, trazados para conseguir los objetivos

comerciales de la empresa, es decir, la planificación y desarrollo de las estrategias para la investigación de los mercados, productos y consumidores, estrategias publicitarias, de venta y distribución.

- Son responsables directos de la transmisión de la imagen empresarial en el entorno.

- **Las 6 Divisiones son:**

- **División de Productos de Consumo y Oficina:**

Incluye productos relacionados al cuidado y limpieza del hogar, accesorios y útiles de oficina, cintas adhesivas y pegamento, sistemas de proyección multimedia y retroproyección, equipos sistematizados de teleconferencia y telecomunicaciones y productos ergonómicos para trabajo en oficina, así como tecnologías de filtros para pantallas.

- **División de Tráfico e Imagen Gráfica:**

Incluye películas usadas en la industria gráfica, pantallas utilizadas en sistemas de cómputo, señalética diversa usada en las redes viales, entre otros.

- **División de Cuidado de la Salud:**

Esta división incluye sistemas de diagnóstico molecular, medicamentos, productos utilizados en la

microbiología, estetoscopios, productos para el cuidado de los animales.

- **División de Productos Eléctricos y de Telecomunicaciones:** Incluye infraestructura de redes de banda ancha, semiconductores, componentes para baterías de litio, entre otros.
- **División Industrial y de Transporte:** Incluye productos utilizados en la industria aeroespacial, marina y automotriz como sistemas de mantenimiento, abrasivos y pinturas.
- **División de Salud Ocupacional:** Incluye productos de protección personal, anticorrosivos, sistemas de autenticación de personas, equipos de primeros auxilios, entre otros. Cabe señalar que el presente Informe se basa específicamente en esta División.

Estas Divisiones reciben un soporte transversal de los siguientes Departamentos:

- **Administración Comercial:** Responsable de servicios administrativos para el área comercial. Cuenta con las siguientes responsabilidades: i) Control de Gastos, ii) Facturación y iii) Programas Sociales.

- **Atención al Cliente:** Tiene como funciones principales las de atender, informar y orientar a todos los clientes y público en general respecto a algún producto, o servicio que presta la empresa.
- **Marketing:** Sus funciones principales son la investigación de mercados nacionales, investigación y desarrollo de la importación de nuevos productos, manejo publicitario y promociones para clientes, este departamento lo tiene cada uno de las divisiones.
- **Ventas:** Su principal función es la generación de volúmenes de ventas de los productos dirigidos al mercado nacional. Se divide en las siguientes secciones: i) Ventas (Institucionales) Industrias y Minas y ii) Ventas de Consumo Masivo.
- **Operaciones:** Su función principal es la distribución de todos los productos dirigidos al mercado nacional. Está dividido en las siguientes secciones: i) Distribución y ii) Despacho.

1.1.4. La Función Comercial de la Empresa

La función comercial de esta empresa se define como la “Función empresarial que involucra la investigación de mercado, desarrollo de productos, fijación de precios, comunicación, promoción, venta, post venta y reposición y distribución”. Comprende: **i) Medios de venta,**

destinados a accionar sobre el mercado, como la publicidad, la promoción y la venta y **ii) Herramientas de análisis**, orientadas a la comprensión del mercado, consiste en métodos de estudio y previsión que se utilizan con el fin de desarrollar un enfoque prospectivo de las necesidades de los consumidores.

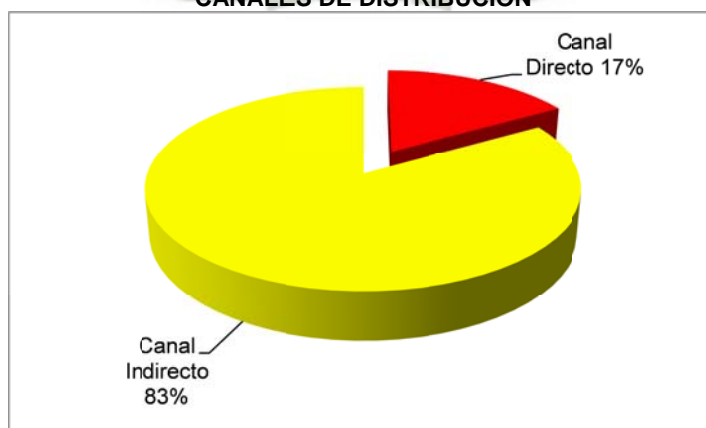
1.1.4.1. Canales de Distribución

El sistema de distribución es intensivo de acuerdo a cada tipo de producto. Se consideran dos canales importantes:

- **Indirecto:** Mediante distribuidores se atienden clientes pequeños, medianos y grandes.
- **Directo:** Se atienden a clientes con productos específicos que son complicados para los distribuidores.

En el siguiente cuadro se aprecia la distribución porcentual de las ventas por ambos canales:

**FIGURA 04:
CANALES DE DISTRIBUCIÓN**



Fuente: Información de la Empresa
Elaboración: Propia

Como se aprecia de la figura, las ventas del Canal Directo representan el 17%, mientras que el Canal Indirecto representa el 83%.

En ambos casos, el canal de distribución de la Empresa funciona de la siguiente manera:

**FIGURA 05:
FORMATO DE DISTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA**

Empresa ➡ **Distribuidor y Sub-Distribuidor Autorizados** ➡ **Cliente Final**

Fuente: Información de la Empresa
Elaboración: Propia

Esta es la cadena más apropiada para lograr una buena cobertura, es muy importante para el tipo de producto ofertado y sobre todo el momento en que el mercado es muy competitivo. Los distribuidores son escogidos entre los mejores de cada departamento y deben contar con las siguientes cualidades:

- Experiencia como mínimo 2 años en la línea.
- Cobertura de clientes.
- Equipo de ventas debidamente capacitado.
- Sistema de información de acuerdo a las necesidades de la Empresa.

1.1.4.2. Plan de Trabajo de Comercialización para la Zona Sur

Se realiza de acuerdo al objetivo anual de ventas por producto y se valoriza (presupuesto a cumplir).

Este presupuesto se asigna a cada representante y a su vez a cada distribuidor. Semanalmente se hace un seguimiento de la venta real por distribuidor, proyectando cual debe ser el cierre de ventas mensual.

Las cuotas mensuales se proyectan de acuerdo al historial y al % que se quiere alcanzar en todo el año, por lo general un crecimiento anual de 20% a 25%.

Al principio de cada año (enero), el equipo comercial de la empresa se reúne con la fuerza de ventas de cada uno de los Distribuidores y Sub-Distribuidores para armar el Plan de Trabajo. En síntesis, el Plan de Trabajo tiene la siguiente estructura:

- **Plan de visitas a clientes:** Los clientes del mercado Industrial, metal mecánico y pesca se visitan 1 vez por mes; los clientes mineros se deben visitar por lo menos 6 veces al año.
- **Plan de ventas a clientes finales:** Se tiene un resumen de las ventas del año anterior por cuenta y por producto; a partir de esta información se planifica puntualmente y cuenta por cuenta como se enfrentará a cada cliente en el

nuevo año y con una evaluación trimestral. Luego, teniendo la información completa de los clientes, se arma un cuadro con las muestras de equipos que se necesita por cliente. Una vez que se tienen las muestras, (de 30 a 60 días), se inicia las visitas a los clientes y se van dejando las muestras para que sean evaluadas por los clientes. El seguimiento continuo de estas muestras es clave.

- **Plan de capacitaciones:** Año a año, se realizan los programas de capacitación que cada vez son mayores porque básicamente el número de clientes es mayor; es un verdadero reto capacitar a más de 1,000 personas al año, más que el año anterior.
- **Plan de ventas a Distribuidores y Sub-Distribuidores:**
Se fija según la cuota anual que fija la Corporación a nivel mundial y nacional. Esta cuota es transmitida a los distribuidores. Va siempre respaldada con el soporte de 3M: capacitaciones, catálogos, promociones, etc., en general con todo el soporte que brinda el equipo de marketing.

- **Plan de proyectos:** De acuerdo al plan de inteligencia de mercado, la empresa recibe información en relación a nuevos proyectos en la zona. Se realizan visitas anticipadas para evaluar sus avances y así, la empresa puede adelantarse instalando mercadería extra en los Distribuidores y Sub-Distribuidores.

1.1.4.3. **Equipo de Trabajo**

Para lograr el objetivo, la Empresa cuenta con un equipo de trabajo que se ha diseñado de la siguiente manera:

a. **Gerente Regional**

Planifica, ejecuta y controla con su equipo el plan de trabajo para lograr el objetivo. Dentro de sus funciones está:

- i) Incrementar las ventas, ii) Relacionarse con los Gerentes de cada compañía, iii) Analizar las ventas y presentar avance en las reuniones en la oficina principal y iv) Representante de ventas frente a las empresas mineras.

b. **Coordinador**

Sus funciones son: i) Hacer seguimiento de las ventas del distribuidor, ii) Apoyar la venta de los vendedores de la distribuidora, iii) Coordinar la labor del Promotor, iv) Informar sobre las acciones de la competencia y precios de mercado, v) Coordinar capacitaciones para las empresas industriales y

mineras, vi) Capacitar a capacitadores, vii) Conocer a sus principales Clientes y viii) Coordinar las capacitaciones para nuevos vendedores de distribuidores

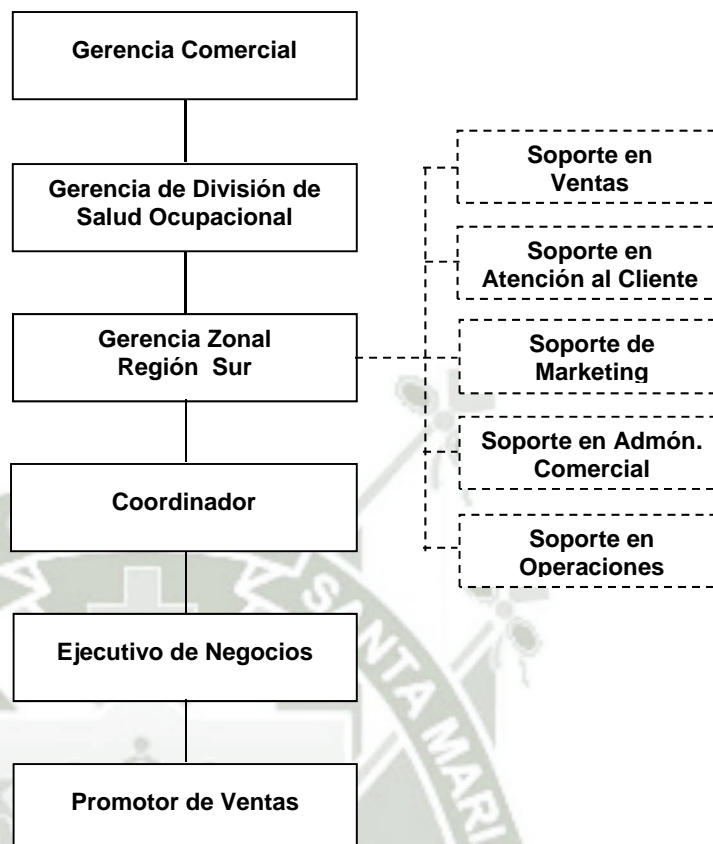
c. Promotor

Sus funciones son: i) Captar clientes entre pequeños y medianos, ii) Coordinar algunas capacitaciones para distintos clientes, iii) Apoyar al coordinador y gerente en los certificados para el personal capacitado y iv) Realizar algunos pequeños estudios de mercado.

1.1.4.4. Organigrama del Área Comercial

Como se describe en el acápite f. del punto 1.1.3., la Empresa cuenta con 6 Divisiones Comerciales conducidas cada una por un Gerente Comercial; una de ellas es la Gerencia de la División de Salud Ocupacional, área sobre la cual se ha desarrollado el presente Informe. Cabe mencionar también que la Empresa tiene una distribución regional en 3 Zonales: Norte, Centro y Sur; de allí que la jerarquía por especialización parte de la **Gerencia de División de Salud Ocupacional** y la de regiones parte de la **Gerencia Zonal Sur**, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

FIGURA 06
ORGANIGRAMA DEL ÁREA COMERCIAL
DIVISIÓN DE SALUD OCUPACIONAL



Fuente: Información de la Empresa
Elaboración: Propia

Del cuadro precedente se puede apreciar también que de la **Gerencia Zonal Sur** depende el **Coordinador** y de este último depende el **Promotor de Ventas**. A su vez, la **Gerencia Zonal Sur** cuenta con el soporte de las **Áreas de Marketing y Atención al Cliente**, directamente desde la Oficina Central de Lima; es por ello que se encuentran en línea punteada.

1.2. Problemática

Desde el ingreso a la Empresa, se detectaron fundamentalmente dos problemas que impedían el normal desenvolvimiento del Área

Comercial de la Empresa: i) Un reducido Canal de Distribución y ii) Una carencia de un Manual de Funciones para el Área Comercial, en especial, para la División de Salud Ocupacional.

1.2.1. Reducido Canal de Distribución

Desde el año 2005 y hasta el primer semestre del año 2010, en la Gerencia Zonal Sur, se tenían sólo dos Distribuidores autorizados responsables de la comercialización de los Equipos de Protección Personal:

- El primero, ubicado en la ciudad de Arequipa, quien tenía un radio de acción que se extendía desde la ciudad de Nazca por el norte hasta las ciudades de Arequipa, Cuzco, Juliaca y Puno en el sur.
- El segundo, ubicado en la ciudad de Ilo, quien atendía las ciudades de Ilo, Moquegua, y Tacna.

Con esta Red de Distribución, se llegaba sólo al 30% del total de clientes existentes en el mercado, de los cuales, el 60% contaba por lo menos con un producto de la marca, el 40% restante, era abastecido por la competencia. Este modelo de distribución generaba también una demora inexplicable en la atención de los pedidos de los clientes, situación que repercutía negativamente en la imagen de la Empresa.

La cobertura con solo 2 distribuidores era muy limitada y hacía ineficiente la cobertura de ventas de la empresa; la necesidad de nuevos distribuidores era evidente, al igual que la necesidad de la creación de un nuevo canal de comercialización que posteriormente se convertiría en el canal de sub-distribuidores. La cobertura comercial era insuficiente desde todo punto de vista y el desarrollo de nuevos canales de comercialización era el único camino para poder ampliar la cobertura y así mejorar las ventas de la empresa.

1.2.2. Carencia de un Manual de Procedimientos para el Área Comercial

Hasta el tercer trimestre del año 2010, la Empresa no contaba con un Manual de Procedimientos para el Área Comercial, en especial para la División de Salud Ocupacional; solo existía una descripción no sistematizada de las principales funciones en relación a la estructura organizacional de la empresa.

Esta situación, generaba, entre otros problemas, conflictos de áreas, desconocimiento de responsabilidades y falta de una división clara del trabajo, todo ello fomentaba el desorden y como consecuencia, la atención al cliente disminuyó en su calidad.

La carencia de un plan de procedimientos generaba un atraso evidente en el proceso de ventas ya que en esencia, las etapas o

eslabones de la cadena comercial no se encontraban bien definidos lo que provocaba demoras innecesarias en la conexión entre los eslabones y esto a su vez provocaba incremento en los costos de la operación comercial.



CAPÍTULO 2

METODOLOGÍA Y MARCO TEÓRICO

2.1. Metodología del Informe

El presente Informe, ha sido formulado en el Marco Teórico de la Administración Estratégica y su desarrollo metodológico, incluye los siguientes aspectos:

2.1.1. Aspectos Metodológicos

a. Descripción Situacional

En primer lugar, se describe la situación inicial en el marco de la cual se dio inicio a la experiencia laboral material, del presente Informe. Esta descripción permite tener una visión general de la Empresa y sus características más resaltantes, a través de un análisis interno.

b. Identificación del Problema

A raíz del análisis interno señalado en el punto anterior, se identifica la situación o situaciones problemáticas que pudieran existir, especialmente en el ámbito de las funciones que son responsabilidad del autor del presente Informe, es decir, la Comercialización de Artículos de Protección Personal.

c. Análisis de la teoría relacionada

Se trata de revisar la teoría aplicada relacionada en este caso con la Administración Estratégica, con el objetivo de poder establecer una

Propuesta que pueda permitir la solución de la problemática identificada.

d. Planteamiento de Propuesta de Solución

Como resultado del análisis de la problemática identificada y en el marco de la Teoría de la Administración Estratégica, se ha formulado una Propuesta que incluye dos aspectos clave: el desarrollo del Canal de distribución y la formalización de las operaciones comerciales a través de un Manual de Procedimientos para el Área Comercial de la Empresa.

e. Resultados Obtenidos

El presente Informe incluye la descripción de los resultados obtenidos en los últimos 3 años de trabajo, en este caso, correspondientes a los años 2010, 2011 y 2012, en relación directa con la aplicación de la Propuesta de Solución descrita en el punto anterior.

2.1.2. Aplicación Metodológica

El desarrollo del presente Informe de Trabajo, se ha desarrollado considerando dos etapas claramente diferenciadas:

- Recopilación de Información: Si bien es cierto, el propio ejercicio de las funciones que vengo desempeñando en la empresa me

permiten tener acceso a información de manera regular, existe cierto nivel de información cuyo acceso se encuentra restringido a mi competencia. En tal sentido, he tenido que solicitar las autorizaciones debidas, inclusive para poder emplearla en el desarrollo de un informe de Trabajo personal, en este caso para optar el Grado de Licenciado en Administración de Empresas. El tiempo que he requerido ha sido aproximadamente de un mes de recolección de información y fundamentalmente la estrategia empleada ha sido la de relevar información a través de “fuentes secundarias”.

- **Análisis y Desarrollo del Informe:** Contando con la información de mi trabajo y aquella que me fuera autorizada por la Gerencia General de la empresa, he procedido a realizar un “Trabajo de Gabinete”, para poder sistematizarla, analizarla y generar luego un informe que signifique el entendimiento global de la empresa, las labores que he desarrollado y vengo desarrollando, así como también, los logros y resultados obtenidos, específicamente en el trienio 2010-2012, periodo de tiempo materia del presente Informe. El tiempo requerido para el desarrollo de esta etapa ha sido también de aproximadamente un mes de trabajo.

Cabe señalar también que los recursos empleados para su desarrollo se han limitado a mi propio esfuerzo a nivel personal.

2.2. Marco Teórico

2.2.1. Perspectiva Económica Nacional

El año 2012 ratifica el buen momento económico por el que atraviesa el Perú. Son ocho años de bonanza económica (exceptuando 2009, que fue de crisis mundial, pero que igual se creció 0.9%), y las proyecciones apuntan a que el fenómeno continuará por varios años más. Con un avance aproximado de 6% en 2012, el crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) ingresa a una etapa que se prevé estable y sostenida. Así, 2013 dibuja un panorama igual o incluso más próspero que el año anterior.

Nuevamente serán las fuerzas internas las que determinarán la expansión en los siguientes 12 meses (especialmente la inversión), aunque paulatinamente ganará importancia el sector exportador. El sector construcción liderará el crecimiento por sectores (debido al peso que tiene dentro del PBI), acompañado por comercio, servicios y manufactura. Las actividades primarias como la minería también dará sustento al crecimiento; se estima además un salto importante de la pesca. El extraordinario atractivo de la economía peruana para las inversiones seguirá brindando elevados flujos de capitales que fomentarán aún más la depreciación del dólar frente a la moneda local. En suma, 2013 se presenta con perspectivas alentadoras. Sin embargo, que todas esas previsiones realmente se concreten va a depender de lo que suceda (o deje de suceder) en la economía mundial.

2.2.2. Perspectiva Económica Mundial

El 2012 ha sido un año malo para la economía mundial, que con un crecimiento estimado de 3.1% se sitúa debajo del promedio de los últimos 20 años (3.4%). La economía global actualmente se mueve a dos velocidades: el mundo emergente crece a una tasa 6% y el mundo desarrollado lo hace a 1%. Estados Unidos probablemente crecerá 2%, Europa tal vez caiga en 1%, y el mundo en conjunto avanzará probablemente a la misma velocidad que el año 2012.

Este débil desempeño de la economía mundial está amenazado incluso por una serie de riesgos. Por un lado está la crisis de deuda de la Unión Europea; por otro, el ajuste fiscal en Estados Unidos. A ello se suma la desaceleración de China, país que tras crecer a tasas de dos dígitos ahora lo está haciendo entre 7% y 8%. No obstante, la nueva ronda de estímulo monetario en Estados Unidos y el programa del Banco Central Europeo de compras ilimitadas de bonos están perfilando un mejor panorama internacional.

En suma, se puede afirmar que los condicionantes externos han mejorado y se estima que la probabilidad de una crisis financiera en Europa es ahora menor, aunque no se descarta una recesión moderada. Adicionalmente se espera que Estados Unidos pueda manejar sus problemas fiscales. Existe un riesgo real de que el crecimiento mundial sea menor al 3%; pero las principales proyecciones asumen que ese no

es el escenario más probable para el próximo año. Más bien la dinámica global tendería a parecerse a la de 2012.

2.2.3. Inversión en el Perú

Lo más notable del año 2012 es que se han mantenido firmes las expectativas de crecimiento. La confianza empresarial ha venido en ascenso, lo que anticipa que las decisiones de mayor inversión continuarán. Tras crecer 12% en el primer trimestre de 2012, la inversión privada alcanzó el 16% al tercer trimestre. Pese a la crisis política del actual gobierno, lo extraordinario es que no se ha roto el clima positivo de las expectativas. Se puede proyectar entonces, que la inversión y el consumo privados continúen siendo los motores de la economía durante el presente año. Esas mejores expectativas empresariales van a mantener vigente el círculo virtuoso: la mayor inversión generará más empleo, lo que a su vez animará el consumo y esto se traducirá en un incremento de las ventas, favoreciendo nuevamente a una mayor inversión.

Durante el año 2012, la inversión minera ha destacado, con un crecimiento de 20%, que junto con lo que se ha experimentado en otros sectores (como retail, construcción e inmobiliario) se ha perfilado un buen desempeño de la inversión en su conjunto.

La ejecución de proyectos mineros, como la ampliación de Antamina, la construcción de Antapaccay y la mayor parte de la inversión de

Toromocho (que recién entrará en funcionamiento en 2014) da cuenta del buen desempeño de la inversión en los dos últimos años en este sector. Sin embargo, en este año 2013 no se registraría un crecimiento de la misma magnitud en la inversión minera.

Pero la inversión vinculada a la demanda interna se mantendrá a buen ritmo. Va a continuar la construcción de centros comerciales y viviendas, y va a seguir expandiéndose la infraestructura. Por ese lado preveemos que la inversión privada siga dinámica.

Lo extraordinario del dinamismo de la inversión se está produciendo en todos los sectores. Además, registra una importante dispersión geográfica, ya que incluso en ciudades donde nunca se vio mucho movimiento la inversión ahora se está activando. Así, el Banco de Crédito calcula que en el presente año, la inversión se expandirá en 12%, cifra ligeramente menor al 14% registrado el año anterior.

2.3. Marco Conceptual¹

2.3.1. Estrategia Comercial

La estrategia comercial es un conjunto de actividades que se realiza en una organización relacionada con el diseño de la mezcla comercial y dirigida a un mercado específico. Estrategia se define como los principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo

¹“Fundamentos de Marketing. Kotler, Philip y Armstrong, Gar. EEUU, 2005.

para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Es la forma de combinar los recursos, ya sean humanos o materiales, para alcanzar el objetivo de la empresa, aprovechando las oportunidades del entorno para maximizar beneficios. Cada estrategia consiste en una acción o varias acciones que nos permite llegar a metas previstas por la empresa con la mayor eficiencia posible. Consiste en planificar acciones teniendo en cuenta cómo afectan al futuro. Es un proceso de toma de decisiones en el presente contemplando los cambios esperados del entorno. Trata de mantener a la organización adaptada de forma óptima y continúa a sus mejores oportunidades, analizando los cambios del entorno y aprovechando al máximo los recursos internos.

2.3.2. Evaluación de la Estrategia Comercial

Una vez planteadas las opciones estratégicas, debe procederse a su evaluación, lo que puede hacerse utilizando los criterios de adecuación, validez, consistencia, posibilidad, vulnerabilidad y resultados potenciales.

- **Adecuación:** la estrategia será adecuada si proporciona una respuesta afirmativa a las siguientes preguntas: ¿Permite la estrategia desarrollar una ventaja competitiva o mejorar la actual?, ¿es la adecuada para aprovechar las oportunidades del mercado?.
- **Validez:** se referirá a la información utilizada, a los supuestos contemplados y a las previsiones efectuadas. ¿Son realistas los

supuestos sobre el entorno y competencia en los que se basa?, ¿pueden aceptarse las previsiones sobre los resultados de la estrategia?.

- **Consistencia:** debe existir armonía entre objetivos y estrategias.
- **Posibilidad:** considerar restricciones básicas que puede plantear la organización.
- **Vulnerabilidad:** supone contemplar los riesgos a los que debe enfrentarse la estrategia.
- **Resultados potenciales:** deben superar los mínimos exigidos por la empresa.

2.3.3. Organización de la Estrategia Comercial

La organización, o disposición de los medios humanos y materiales, y la implantación de la estrategia comercial son las tareas a realizar por la dirección de marketing para alcanzar los objetivos establecidos en el programa comercial. La organización comercial es la estructura humana y material que permite ejecutar la estrategia de marketing. La implantación de la estrategia es la asignación de acciones específicas a los elementos de la organización para alcanzar los objetivos previstos. Las personas que tienen autoridad son las que deciden las acciones a llevar a cabo y disponen de los medios humanos y materiales necesarios de la organización. La autoridad presupone responsabilidad.

La división del trabajo se produce cuando hay muchas tareas que realizar que se asignan a distintas personas y cuando tiene lugar un desarrollo adicional de las actividades actuales. La coordinación supone la integración de las distintas tareas individuales.

Para su buen funcionamiento, una organización debe basarse en unos principios que constituyen normas de actuación. Puede distinguirse entre una organización comercial interna (forma en que se estructura el departamento de marketing) y otra externa (se refiere a los canales de distribución utilizados para relacionarse con el mercado).

La organización comercial puede configurarse de distintas formas. Existen cuatro diseños de organización básicos: la organización funcional (sistema más simple y tradicional, consiste en estructurar de forma jerárquica las distintas tareas), por territorios (cuando la organización tiene que servir a clientes que están dispersos por distintas zonas geográficas.

Puede limitarse a la dirección de ventas, asignando un responsable a cada una de las zonas de venta, o bien puede ser más completa y afectar a un mayor número de funciones), organización por territorios (cuando el número de productos o servicios ofertados es reducido, puede ser efectiva una organización funcional o territorial, pero a medida que crece el número de productos o servicios se evidencia la falta de

responsabilidad individual para un producto o servicio en particular, en la que se potencia la figura del director de producto o marca; el director de producto lleva a cabo las actividades comerciales relacionadas con el o los productos que le son asignados, y en especial, la elaboración del plan de marketing del producto), organización por clientes (en función de los tipos de clientes a los que se sirve, caracterizándose por sus distintas necesidades o características), organización matricial (puede configurarse, combinando una organización por clientes con una organización por productos).

En este caso, los directores de producto asisten a cada uno de los directores de grupos de clientes; este diseño de organización si bien presenta ventajas, tales como la concentración de funciones, presenta los inconvenientes que se derivan de los conflictos de competencias (al no estar cada subordinado bajo la autoridad de una persona solamente) y organización en red (cuando existen un gran número de empresas especializadas funcionalmente, en las que son enlazadas por medio de relaciones de intercambio cooperativas).

En general, la organización de tipo funcional suele ser altamente especializada, centralizada y formal; busca la eficiencia y es adecuada para entornos estables y predecibles. En cambio, las estructuras orientadas hacia el mercado, como la organización por productos o clientes, son poco especializadas, altamente descentralizadas e

informales; buscan más la efectividad que la eficiencia, son más flexibles y resultan más apropiadas para entornos inestables e imprescindibles.

2.3.4. Implantación de la Estrategia Comercial

Supone convertir los planes en acciones específicas con el fin de alcanzar los objetivos previstos. La dirección, además de fijar objetivos y establecer planes, tiene como misión encaminar, ordenar, coordinar y controlar las actividades de la organización con el fin de obtener los resultados esperados. Para ejecutar los planes establecidos, la dirección necesita disponer de la organización adecuada, a la que debe coordinar, motivar, administrar y controlar. En concreto, la dirección de marketing debe tomar decisiones y llevar a cabo las tareas siguientes:

- Identificación de las funciones comerciales a desarrollar por los distintos niveles y posiciones de la organización.
- Agrupación de las funciones que guarden relación entre sí y asignación de las mismas a las distintas posiciones de la organización.
- Establecimiento del nivel de autoridad y responsabilidades de cada posición de la organización.
- Determinación de los niveles de supervisión necesarios.
- Clarificación de las relaciones entre las distintas posiciones de la organización comercial.

2.3.5. Control de la Estrategia Comercial

Tiene como finalidad asegurar el cumplimiento del plan de marketing y comprobar que se están alcanzando los objetivos previstos en el mismo.

El proceso de control implica medir los resultados de las acciones emprendidas, diagnosticar el grado de cumplimiento de los objetivos previstos y, en su caso, tomar medidas correctoras. El sistema de control comercial debe actuar sobre objetivos cuantificables y directamente imputables a las gestiones comerciales.

- **Control del plan anual:** examinar que se están alcanzando los resultados previstos. Se lleva a cabo mediante el análisis de las ventas, de la participación de mercado, etc.
- **Control de rentabilidad:** determinar la rentabilidad por producto, territorios, clientes, etc.
- **Control de eficiencia:** su finalidad es evaluar y mejorar el efecto de los gastos comerciales. Se lleva a cabo mediante el análisis de eficiencia de los vendedores, de la publicidad, etc.
- **Control estratégico:** se trata de examinar si la organización está persiguiendo sus mejores oportunidades con respecto a mercados, productos y canales de distribución. Se puede llevar a cabo mediante una revisión y calificación de la efectividad comercial de la filosofía, sobre el consumidor o usuario, la organización comercial, el sistema de información, etc. Esta

revisión constituye un primer estudio más completo, conocido como auditoria comercial o marketing audit., que consiste en un examen extenso, sistemático, independiente y periódico del entorno, objetivo, estrategias y actividades comerciales de la empresa con el fin de, detectar amenazas y oportunidades y recomendar un plan de acción para mejorar el rendimiento comercial de la empresa.



CAPÍTULO 3

RESULTADOS DEL INFORME

3.1. Descripción de los Cargos Desempeñados

A continuación se describen los tres cargos desempeñados desde el año 2006, fecha de ingreso a la empresa, hasta la actualidad.

3.1.1. Promotor de Ventas (2006-2009)

Este fue el inicio de un Proyecto Nuevo, ya que en la zona solo se contaba con un Supervisor. La idea de un nuevo “Promotor”, era que pudiera visitar a todos los clientes categorizados como Cuentas Medianas y Pequeñas en la ciudad de Arequipa. Así se lograría mayor presencia en el mercado y se podría ayudar en la estandarización de productos con norma.

A su vez, como Promotor daba todo el apoyo necesario al Supervisor en caso de Capacitaciones para los Clientes Grandes y para capacitar a la fuerza de ventas del único distribuidor que existía en Arequipa.

También me encargaba de hacer mapeos de riesgos a los Clientes en solo una Línea, que en este caso era la de Salud Ocupacional.

Cuando se inició el Proyecto, las ventas asignadas eran de USD\$ 0.00; culminando el periodo, solo con los Clientes asignados, las ventas llegaban a USD 500 mil.

3.1.2. Ejecutivo de Negocios (2010-2011)

Los resultados alcanzados en el periodo 2006-2009 fueron tan positivos, que la Gerencia de la empresa decidió ascender al Promotor a un escalón más, el de “Ejecutivos de Negocios”.

Desde esta posición, se podían ejecutar necesidades que requería el mercado como por ejemplo incluir más Distribuidores y Sub-Distribuidores para la Zona Sur y por otro lado incluir 2 líneas de productos adicionales, las de Ropa de Trabajo y Cuidado Comercial para las Industria.

Con este ascenso se inicio otro Proyecto, el cual se enfocaba fundamentalmente en animar y convencer a los Distribuidores de la ciudad de Lima para que vengan a trabajar a la ciudad de Arequipa y por otro lado buscar nuevos Socios Estratégicos en la misma ciudad de Arequipa.

Es así que se logra armar todo un equipo de trabajo por cada línea; en el caso de Salud Ocupacional se traen 4 Distribuidores más de la ciudad de Lima y se arman 3 Distribuidores en Arequipa. Por otro lado, se determinó un nuevo Distribuidor para cada una de las líneas nuevas.

El reto entonces fue aún mayor, el tener la capacidad suficiente para trabajar no sólo con 2 vendedores de los distribuidores existentes hasta

ese momento, sino trabajar con más de 15 vendedores incluyendo a los nuevos Distribuidores.

Las ventas anuales pasaron de USD 500 mil como Promotor de Ventas a USD 2,000,000 para finales del año 2012.

3.1.3. Coordinador del Mercado Minero (2012-2013)

Hubieron nuevos cambios y el equipo de trabajo necesitaba crecer, ya que el mercado minero representaba el porcentaje mayor de las ventas de la empresa. Es así que la Gerencia decide ascenderme nuevamente y esta vez al cargo de Coordinador de Negocios. Asumo un reto mayor con más de quince minas a mi cargo en la Región Sur y con la responsabilidad adicional de supervisar el trabajo del nuevo Ejecutivo de Negocios y a la nueva Promotora.

Así también me asignan la responsabilidad de no sólo manejar 3 líneas de productos sino, éstas se incrementan a 3 líneas más. Era verdaderamente todo un reto profesional para poder llegar, a estas Cuentas que se encontraban a una distancia geográfica mayor y llegar también con un catálogo mucho más completo para áreas totalmente distintas.

Al cierre del año 2012, la suma total del trabajo ya en equipo es de mas de USD \$2 800 000.

3.2. Principales Objetivos y Metas Asignados

3.2.1. Como Promotor de Ventas (2006-2009)

- **Objetivos:** Buscar nuevos clientes, presentar y ofrecer 3M y capacitar al personal.
- **Metas:** Visitar 20 clientes semanales, vender al año USD \$60 mil y capacitar a 2,000 personas.

3.2.2. Como Ejecutivo de Negocios (2010-2011)

- **Objetivos:** Buscar nuevos Distribuidores e incrementar las ventas en nuevas líneas.
- **Metas:** 3 Distribuidores nuevos y lograr una venta anual de UD\$ 1,500,000.

3.2.3. Como Coordinador del Mercado Minero (2012-2013)

- **Objetivos:** Llegar a un número mayor de minas y lograr la presentación de todas las líneas de productos de la empresa.
- **Metas:** 15 Minas nuevas visitadas trimestralmente y lograr ventas anual de USD \$ 2,000.000.

3.3. Situación Inicial del Cargo Asignado

Como ya ha sido indicado, cada uno de los Cargos descritos formaron parte de un Proyecto, anteriormente todo era manejado por sólo un Supervisor, quien estaba dirigido sólo al mercado minero. Las mejoras

que se lograron y la forma que se llevaron a cabo fueron por iniciativa propia y contando siempre con el apoyo del Supervisor, ahora Gerente de la Zona Sur y con el apoyo de la Gerencia General situada en la ciudad de Lima. No hay forma de tener un comparativo porque todo ha sido nuevo.

3.4. Resultados Año a Año

A continuación se describen los principales resultados obtenidos en los últimos tres años de experiencia laboral, considerando dos variables: i) Ventas Anuales y ii) Número de Trabajadores Capacitados.

3.4.1. Año 1: 2010

a. Respecto a las cuotas de ventas

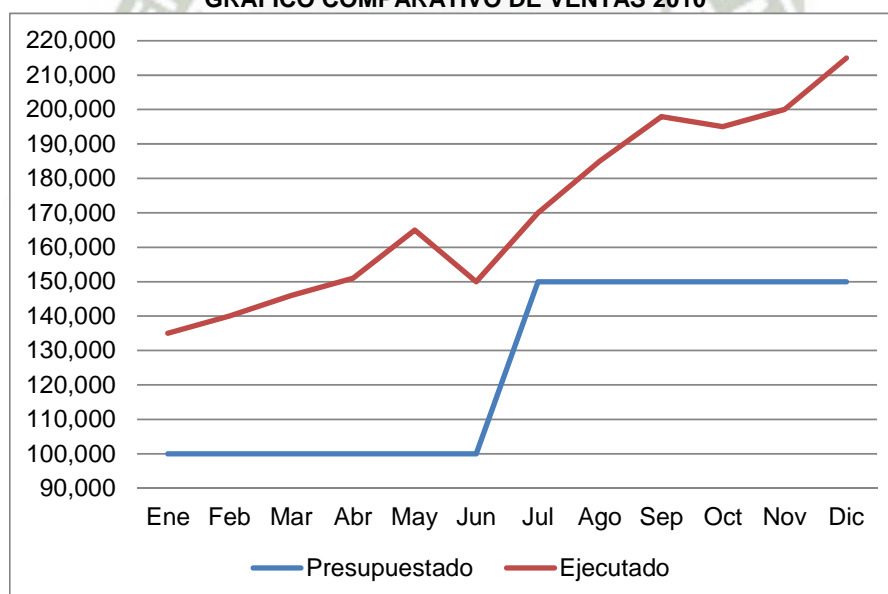
En las siguientes figuras se muestran los resultados de ventas correspondientes al año 2010. Se puede apreciar un resultado 36.7% superior al proyectado.

FIGURA 07
CUADRO COMPARATIVO DE VENTAS 2010

Mes	Cuota Propuesta (en USD)	Cuota Alcanzada (en USD)	Variación (en USD)	Variación %
Ene	100,000	135,000	35,000	35.0%
Feb	100,000	140,000	40,000	40.0%
Mar	100,000	146,000	46,000	46.0%
Abr	100,000	151,000	51,000	51.0%
May	100,000	165,000	65,000	65.0%
Jun	100,000	150,000	50,000	50.0%
Jul	150,000	170,000	20,000	13.3%
Ago	150,000	185,000	35,000	23.3%
Sep	150,000	198,000	48,000	32.0%
Oct	150,000	195,000	45,000	30.0%
Nov	150,000	200,000	50,000	33.3%
Dic	150,000	215,000	65,000	43.3%
Total	1,500,000	2,050,000	550,000	36.7%

Fuente: Información de la Empresa
Elaboración: Propia

FIGURA 08
GRÁFICO COMPARATIVO DE VENTAS 2010



Fuente: Información de la Empresa
Elaboración: Propia

b. Respecto a las cuotas de capacitación

En las siguientes figuras se muestran los resultados del número de trabajadores capacitados correspondientes al año 2010. Se puede apreciar un resultado de 1.2% superior al proyectado.

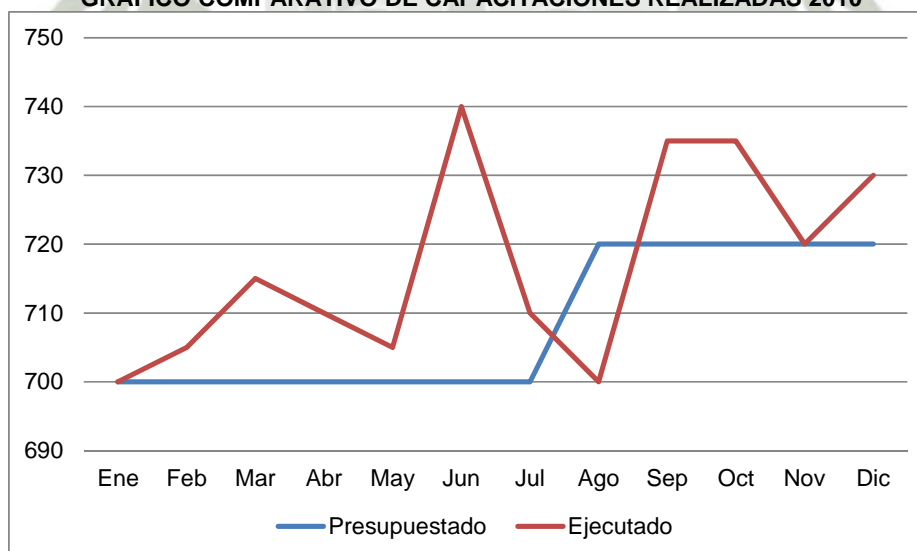
FIGURA 09
CUADRO COMPARATIVO DE CAPACITACIONES REALIZADAS 2010

Mes	Cuota Propuesta (# de trabajadores capacitados)	Cuota Alcanzada (# de trabajadores capacitados)	Variación (# de trabajadores capacitados)	Variación %
Ene	700	700	0	0.0%
Feb	700	705	5	0.7%
Mar	700	715	15	2.1%
Abr	700	710	10	1.4%
May	700	705	5	0.7%
Jun	700	740	40	5.7%
Jul	700	710	10	1.4%
Ago	720	700	-20	-2.8%
Sep	720	735	15	2.1%
Oct	720	735	15	2.1%
Nov	720	720	0	0.0%
Dic	720	730	10	1.4%
Total	8,500	8,605	105	1.2%

Fuente: Información de la Empresa

Elaboración: Propia

FIGURA 10
GRÁFICO COMPARATIVO DE CAPACITACIONES REALIZADAS 2010



Fuente: Información de la Empresa

Elaboración: Propia

3.4.2. Año 2: 2011

a. Respecto a las cuotas de ventas

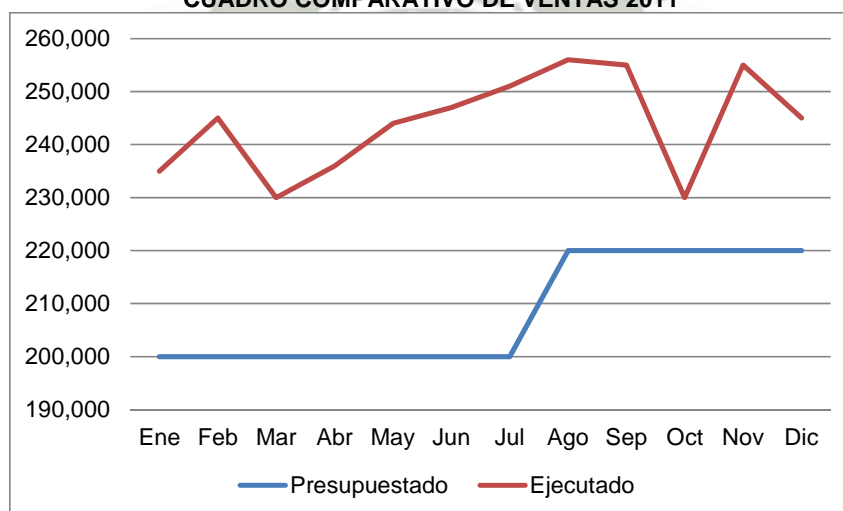
En las siguientes figuras se muestran los resultados de ventas correspondientes al año 2011. Se puede apreciar un resultado 17.2% superior al proyectado.

FIGURA 11
CUADRO COMPARATIVO DE VENTAS 2011

Mes	Cuota Propuesta (en USD)	Cuota Alcanzada (en USD)	Variación (en USD)	Variación %
Ene	200,000	235,000	35,000	17.5%
Feb	200,000	245,000	45,000	22.5%
Mar	200,000	230,000	30,000	15.0%
Abr	200,000	236,000	36,000	18.0%
May	200,000	244,000	44,000	22.0%
Jun	200,000	247,000	47,000	23.5%
Jul	200,000	251,000	51,000	25.5%
Ago	220,000	256,000	36,000	16.4%
Sep	220,000	255,000	35,000	15.9%
Oct	220,000	230,000	10,000	4.5%
Nov	220,000	255,000	35,000	15.9%
Dic	220,000	245,000	25,000	11.4%
Total	2,500,000	2,929,000	429,000	17.2%

Fuente: Información de la Empresa
Elaboración: Propia

FIGURA 12
CUADRO COMPARATIVO DE VENTAS 2011



Fuente: Información de la Empresa
Elaboración: Propia

b. Respecto a las cuotas de capacitación

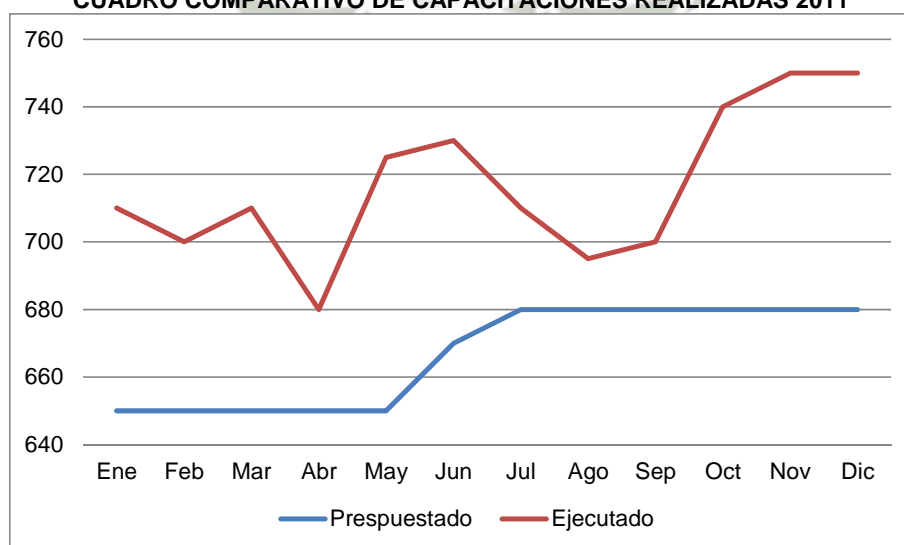
En las siguientes figuras se muestran los resultados del número de trabajadores capacitados correspondientes al año 2011. Se puede apreciar un resultado 7.5% superior al proyectado.

FIGURA 13
CUADRO COMPARATIVO DE CAPACITACIONES REALIZADAS 2011

Mes	Cuota Propuesta (# de trabajadores capacitados)	Cuota Alcanzada (# de trabajadores capacitados)	Variación (# de trabajadores capacitados)	Variación %
Ene	650	710	60	9.2%
Feb	650	700	50	7.7%
Mar	650	710	60	9.2%
Abr	650	680	30	4.6%
May	650	725	75	11.5%
Jun	670	730	60	9.0%
Jul	680	710	30	4.4%
Ago	680	695	15	2.2%
Sep	680	700	20	2.9%
Oct	680	740	60	8.8%
Nov	680	750	70	10.3%
Dic	680	750	70	10.3%
Total	8,000	8,600	600	7.5%

Fuente: Información de la Empresa
Elaboración: Propia

FIGURA 14
CUADRO COMPARATIVO DE CAPACITACIONES REALIZADAS 2011



Fuente: Información de la Empresa
Elaboración: Propia

3.4.3. Año 3: 2012

a. Respecto a las cuotas de ventas

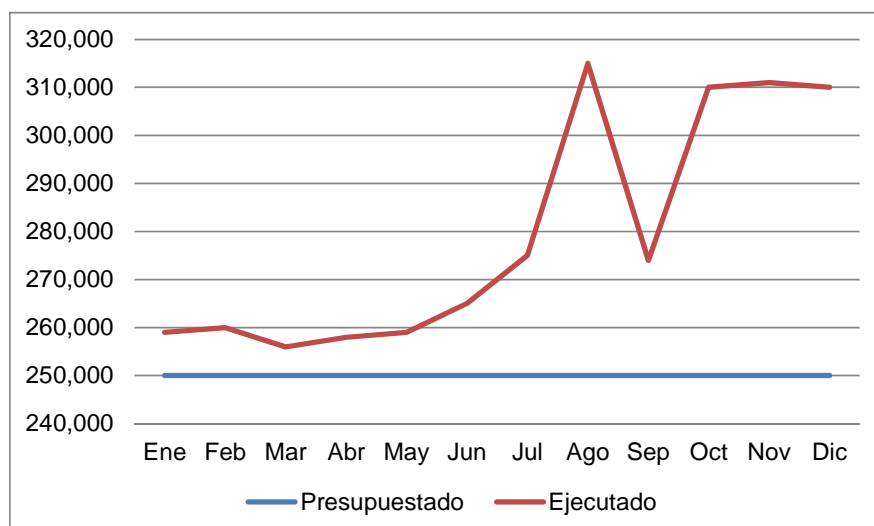
En las siguientes figuras se muestran los resultados de ventas correspondientes al año 2012. Se puede apreciar un resultado 11.7% superior al proyectado.

FIGURA 15
CUADRO COMPARATIVO DE VENTAS 2012

Mes	Cuota Propuesta (en USD)	Cuota Alcanzada (en USD)	Variación (en USD)	Variación %
Ene	250,000	259,000	9,000	3.6%
Feb	250,000	260,000	10,000	4.0%
Mar	250,000	256,000	6,000	2.4%
Abr	250,000	258,000	8,000	3.2%
May	250,000	259,000	9,000	3.6%
Jun	250,000	265,000	15,000	6.0%
Jul	250,000	275,000	25,000	10.0%
Ago	250,000	315,000	65,000	26.0%
Sep	250,000	274,000	24,000	9.6%
Oct	250,000	310,000	60,000	24.0%
Nov	250,000	311,000	61,000	24.4%
Dic	250,000	310,000	60,000	24.0%
Total	3,000,000	3,352,000	352,000	11.7%

Fuente: Información de la Empresa
Elaboración: Propia

FIGURA 16
GRÁFICO COMPARATIVO DE VENTAS 2012



Fuente: Información de la Empresa
Elaboración: Propia

b. Respecto a las cuotas de capacitación

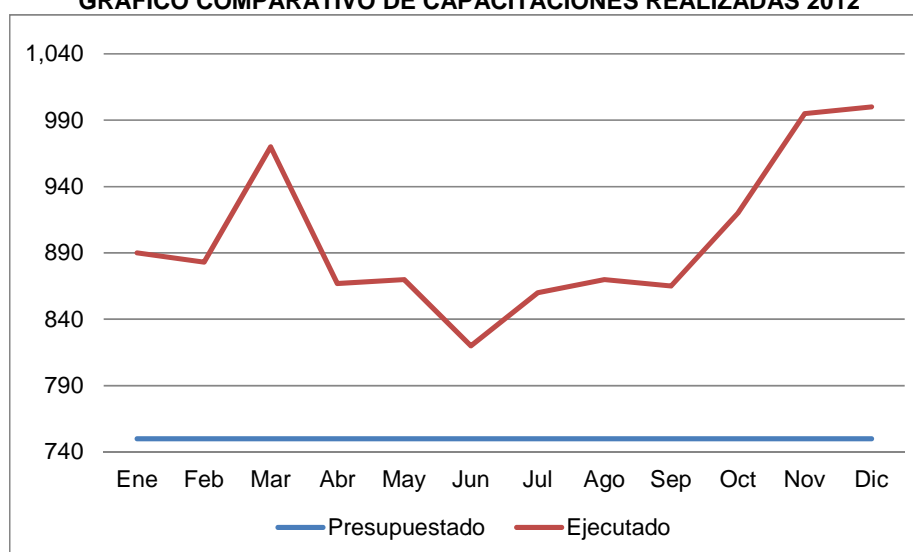
En las siguientes figuras se muestran los resultados del número de trabajadores capacitados correspondientes al año 2012. Se puede apreciar un resultado de 20.1% superior al proyectado.

FIGURA 17
CUADRO COMPARATIVO DE CAPACITACIONES REALIZADAS 2012

Mes	Cuota Propuesta (# de trabajadores capacitados)	Cuota Alcanzada (# de trabajadores capacitados)	Variación (# de trabajadores capacitados)	Variación %
Ene	750	890	140	18.7%
Feb	750	883	133	17.7%
Mar	750	970	220	29.3%
Abr	750	867	117	15.6%
May	750	870	120	16.0%
Jun	750	820	70	9.3%
Jul	750	860	110	14.7%
Ago	750	870	120	16.0%
Sep	750	865	115	15.3%
Oct	750	920	170	22.7%
Nov	750	995	245	32.7%
Dic	750	1,000	250	33.3%
Total	9,000	10,810	1,810	20.1%

Fuente: Información de la Empresa
Elaboración: Propia

FIGURA 18
GRÁFICO COMPARATIVO DE CAPACITACIONES REALIZADAS 2012



Fuente: Información de la Empresa
Elaboración: Propia

3.5. Logros del Trienio 2010-2012

A continuación se detallan los principales logros alcanzados en el trienio 2010-2012; por su naturaleza, son el resultado de un proceso que ha tomado un período superior a 12 meses.

- **Efectividad de visitas de venta a clientes (90%):** Es muy importante hacer seguimiento a toda la cartera de clientes, sean grandes, medianos o pequeños, pero es más importante continuar buscando cada vez más nuevos clientes. Al respecto, el nivel de efectividad de la visitas realizadas alcanza el 90%, es decir, de cada 10 empresas visitadas, 9 se comprometen con la empresa. Se han visitado más de 200 industrias nuevas y son también más de 180 las que están comprometidas con la empresa.

- **Efectividad de visitas de venta a clientes mineros (99%):** El mercado minero está en un constante crecimiento y el Sur del Perú tiene mucho potencial; en tal sentido, cada año se visitan nuevas minas y muchas migran a la empresa. El nivel de efectividad alcanza el 99%. Cabe destacar que trabajar con clientes mineros, 20% del total de clientes, le representa a la empresa el 80% de sus ventas; relación de ventas de 80/20 (Principio de Pareto).
- **Innovación permanente de nuevos productos en varios clientes:** No siempre todos los clientes quedan a completa satisfacción con los productos que reciben; es por ello que la empresa, en su afán de mantener a su cartera de clientes a completa satisfacción, está en un permanente proceso de innovación para ofrecerles distintas opciones y novedades de productos.
- **Promociones a clientes:** Inicialmente, para presentar a un cliente una propuesta de promoción de cualquier producto, se tenía que enviar primero la propuesta a Lima, allí se analizaba, pero se tomaban entre una y dos semanas. Luego, con una respuesta afirmativa recién se presentaba la promoción al cliente pero en el intermedio se presentaba la competencia y en la mayoría de casos ganaba el negocio. Ahora, la evaluación se hace en

Arequipa a través de una Cuadro de Evaluación preparado por el equipo de Marketing; se pueden presentar las promociones a los clientes al mismo tiempo que son solicitadas.

- **Certificación a líderes en clientes:** Inicialmente se tenía que esperar a un grupo grande para poderlo capacitar en la ciudad de Lima, esto demoraba mucho, y al personal de la Zona Sur le resultaba muy complicado viajar a Lima para poder obtener su certificación. Ahora, con personal certificado podemos capacitar a los líderes en la misma oficina local de Arequipa y certificarlos también el mismo día.
- **Nuevo canal de distribución:** Con el fin de mejorar la calidad de servicio con los clientes, seguir creciendo en el mercado y poder atender a nuevos clientes que la empresa distribuidora no podrá atender, se ha establecido un novedoso Sistema de Sub-Distribuidores. Ellos le compran a la empresa distribuidora, se les brinda un precio diferenciado y pueden competir con el distribuidor pero sólo en clientes que no estén operados por la empresa distribuidora. Por lo demás, el servicio que tienen es el mismo que se maneja con la empresa distribuidora. A la fecha, este Sistema esta dando muy buenos resultados.

CAPÍTULO 4

PROPUESTA

4.1. Análisis Comparativo del Procedimiento de Comercialización

A continuación se desarrolla un análisis comparativo del Procedimiento de Comercialización de la empresa, en sus dos versiones, anterior y nueva.

4.1.1. Anterior Procedimiento

El procedimiento anterior tenía una duración aproximada de 8 y ½ días en el mejor de los casos y en circunstancias normales de venta, es decir, contando con stock de mercadería en almacén y sin problemas con la cotización.

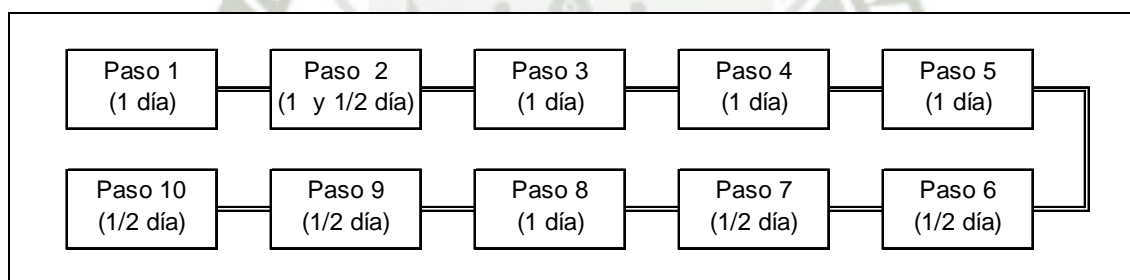
Cabe señalar que la duración mayor de tiempo se daba en la empresa (5 y ½ días). El Distribuidor sólo tenía una duración aproximada de 3 días a partir de la operación de la empresa.

FIGURA 19
CUADRO DE ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO ANTERIOR

Paso	Actividad	Área	Responsable	Duración
1	Visita a Cliente	Ventas/Empresa Distribuidor	Supervisor Vendedor / Distribuidor	1 día
2	Cotización de Pedido	Distribuidor Ventas/Empresa	Vendedor Supervisor	1 y ½ día
3	Evaluación de Cotización	Logística/Empresa	Logística/Empresa	1 día
4	Aprobación de Cotización	Logística/Empresa	Logística/Empresa	1 día
5	Cotización aprobada pasa a Distribuidor	Logística/Empresa Distribuidor	Logística/Empresa Distribuidor	1 día
6	Verificación de Stock	Distribuidor	Vendedor/Distribuidor	½ día
7	Facturación	Distribuidor	Vendedor/Distribuidor	½ día
8	Despacho de mercadería	Distribuidor	Almacén/Distribuidor	1 día
9	Entrega de mercadería	Distribuidor	Almacén/Distribuidor	½ día
10	Recepción de mercadería	Cliente	Jefe de Compras	½ día
Total				8 y ½ días

Fuente: Información de la Empresa
Elaboración: Propia

FIGURA 20
GRÁFICO DE PASOS DEL PROCEDIMIENTO ANTERIOR



Fuente: Información de la Empresa
Elaboración: Propia

4.1.2. Nuevo Procedimiento

El nuevo procedimiento tiene una duración normal de 5 días, de los cuales, son sólo 2 días en empresa, es decir, el procedimiento se redujo en 65% en la operación dentro de la empresa.

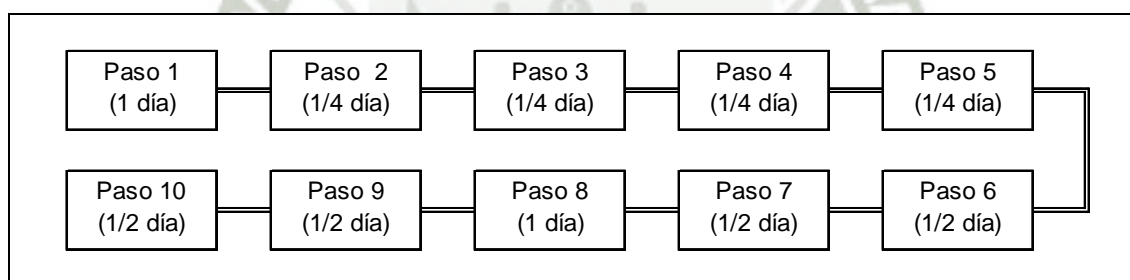
Para el caso del Distribuidor, la operación permanece igual, es decir, con una duración de 3 días.

FIGURA 21
CUADRO DE ETAPAS DEL NUEVO PROCEDIMIENTO

Paso	Actividad	Área	Responsable	Duración
1	Visita a Cliente	Ventas/Empresa Distribuidor	Supervisor Vendedor / Distribuidor	1 día
2	Cotización de Pedido	Distribuidor Ventas/Empresa	Vendedor Supervisor	¼ día
3	Evaluación de Cotización	Logística/Empresa	Logística/Empresa	¼ día
4	Aprobación de Cotización	Logística/Empresa	Logística/Empresa	¼ día
5	Cotización aprobada pasa a Distribuidor	Logística/Empresa Distribuidor	Logística/Empresa Distribuidor	¼ día
6	Verificación de Stock	Distribuidor	Vendedor/Distribuidor	½ día
7	Facturación	Distribuidor	Vendedor/Distribuidor	½ día
8	Despacho de mercadería	Distribuidor	Almacén/Distribuidor	1 día
9	Entrega de mercadería	Distribuidor	Almacén/Distribuidor	½ día
10	Recepción de mercadería	Cliente	Jefe de Compras	½ día
			Total	5 días

Fuente: Información de la Empresa
Elaboración: Propia

FIGURA 22
GRÁFICO DE PASOS DEL NUEVO PROCEDIMIENTO



Fuente: Información de la Empresa
Elaboración: Propia

Un análisis comparativo de ambos procedimientos muestra claramente el ahorro de tiempo en la operación dentro de la empresa, tal como se muestra en la Figura 23.

Cabe señalar que no se ha podido mejorar el tiempo en la operación dentro del distribuidor, fundamentalmente porque si bien es cierto, se tiene supervisión

directa sobre el Distribuidor, por contrato, la Empresa no puede intervenir en las operaciones internas del Distribuidor.

FIGURA 23
CUADRO COMPARATIVO DE TIEMPOS DE AMBOS PROCEDIMIENTOS

Paso	Actividad	Área	Responsable	Duración Proceso Anterior	Duración Proceso Nuevo	Diferencia
1	Visita a Cliente	Ventas/Empresa Distribuidor	Supervisor Vendedor / Distribuidor	1 día	1 día	0 días
2	Cotización de Pedido	Distribuidor Ventas/Empresa	Vendedor Supervisor	1 y ½ día	¼ día	1 y ¼ día
3	Evaluación de Cotización	Logística/Empresa	Logística/Empresa	1 día	¼ día	¾ día
4	Aprobación de Cotización	Logística/Empresa	Logística/Empresa	1 día	¼ día	¾ día
5	Cotización aprobada pasa a Distribuidor	Logística/Empresa Distribuidor	Logística/Empresa Distribuidor	1 día	¼ día	¾ día
6	Verificación de Stock	Distribuidor	Vendedor/Distribuidor	½ día	½ día	0 días
7	Facturación	Distribuidor	Vendedor/Distribuidor	½ día	½ día	0 días
8	Despacho de mercadería	Distribuidor	Almacén/Distribuidor	1 día	1 día	0 días
9	Entrega de mercadería	Distribuidor	Almacén/Distribuidor	½ día	½ día	0 días
10	Recepción de mercadería	Cliente	Jefe de Compras	½ día	½ día	
Total				8 y ½ días	5 días	3 y ½ días

Fuente: Información de la Empresa
Elaboración: Propia

4.2. Manual de Procedimientos para el Área Comercial

A continuación se detallan todos los procesos o pasos que se observan en el desarrollo de las ventas de la Empresa. Este Manual incluye todos los procesos de Venta y Post-Venta.

- **Paso 01:** El trabajo empieza cuando el representante de ventas y el vendedor de la distribuidora realizan la visita al cliente; durante la visita hablan de varios puntos, como productos nuevos, productos alternos y el servicio post-venta. El vendedor anota todo lo conversado en la reunión con el fin de recalcarlo posteriormente. Al

llegar a la oficina, se debe pasar la información solicitada al cliente, en este caso la cotización de un producto.

- **Paso 02:** Normalmente el vendedor de la distribuidora hace la cotización pero puede ser asistido por el supervisor. Esta cotización se hace en un cuadro Excel (ya definido) e incluye precios actualizados, IGV, tiempo de duración de la promoción, tipo de cambio, tipo de pago, entre otros aspectos.
- **Paso 03:** La cotización pasa al área de logística para que pueda ser evaluada.
- **Paso 04:** En el área de logística analizan la propuesta y si eventualmente no procede, se tiene una nueva reunión con el cliente para solucionar la improcedencia.
- **Paso 05:** Si el área de logística acepta la propuesta, ésta es enviada a la distribuidora para ser atendida.
- **Paso 06:** El vendedor recepciona esta confirmación y la comprueba con la distribuidora o con el almacenero.
- **Paso 07:** El distribuidor o el jefe de logística reciben el pedido y verifican la existencia o no de mercadería.

- **Paso 08:** Si se verifica positivamente el stock, se factura y la mercadería es enviada en el mismo día pero si el pedido llegó tarde, la entrega se realiza al día siguiente.
- **Paso 09:** Si se verifica negativamente el stock, se realiza el pedido a la oficina principal en Lima para que pueda ser atendido lo más antes posible.
- **Paso 10:** El área de atención al cliente de la oficina principal recibe el pedido.
- **Paso 11:** Allí se evalúa el status del cliente y se verifican sus deudas para atender o no su despacho.
- **Paso 12:** Si no procede, se evalúa en cuanto tiempo cancelará su deuda. Si se acepta, el pedido pasa a logística y es enviado con la factura y guía de remisión.
- **Paso 13:** Por lo general, las salidas de Lima son los días lunes y miércoles. Luego, la recepción la hace el almacenero de la distribuidora, quien hace el conteo, confirmación e ingreso a su almacén.
- **Paso 14:** Una vez ingresada la mercadería al almacén, se emite la factura y guía para ser entregada al cliente.

- **Paso 15:** El cliente recepciona la mercadería y hace el conteo frente al almacenero de la distribuidora para dar la confirmación.
- **Paso 16:** En el caso de ser un producto nuevo, se avisa para una capacitación a todo el personal del cliente.
- **Paso 17:** Se coordina un cronograma de fechas de capacitación para atender a todo el personal.
- **Paso 18:** Después de la capacitación se realiza la certificación a cargo del personal que capacitó; por lo general se entrega después de una semana.
- **Paso 19:** Se coordina una nueva reunión para hacer entrega de los certificados. Si es un cliente difícil de acceder, como es el caso de las minas, los certificados se dejan en sus oficinas principales.
- **Paso 20:** Por lo general este ciclo se repite mes a mes con clientes cercanos; en el caso de clientes lejanos (más de 5 horas viaje), el ciclo de visitas y programa de capacitación se realiza cada trimestre o dependiendo de la necesidad del cliente.
- **Paso 21:** Así se concreta exitosamente una buena venta para la empresa.

A continuación, en la Figura 24 (**Fluxograma del Proceso de Ventas**) y en la Figura 25 (**Fluxograma del Proceso de Capacitación a Clientes Nuevos**) se puede apreciar de manera detallada la secuencia lógica de los Procedimientos detallados en el presente Manual.



FIGURA 24
FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE VENTAS

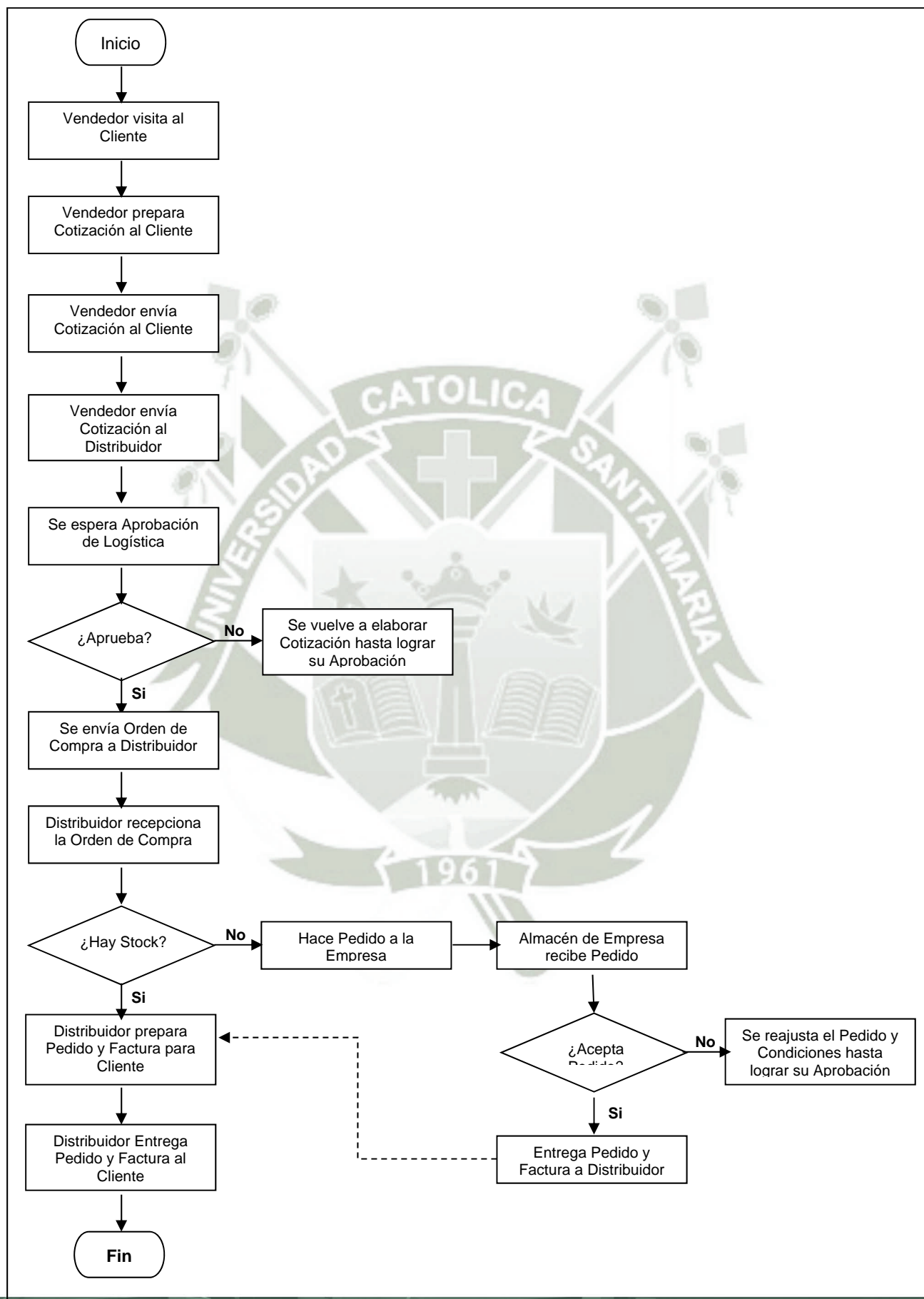
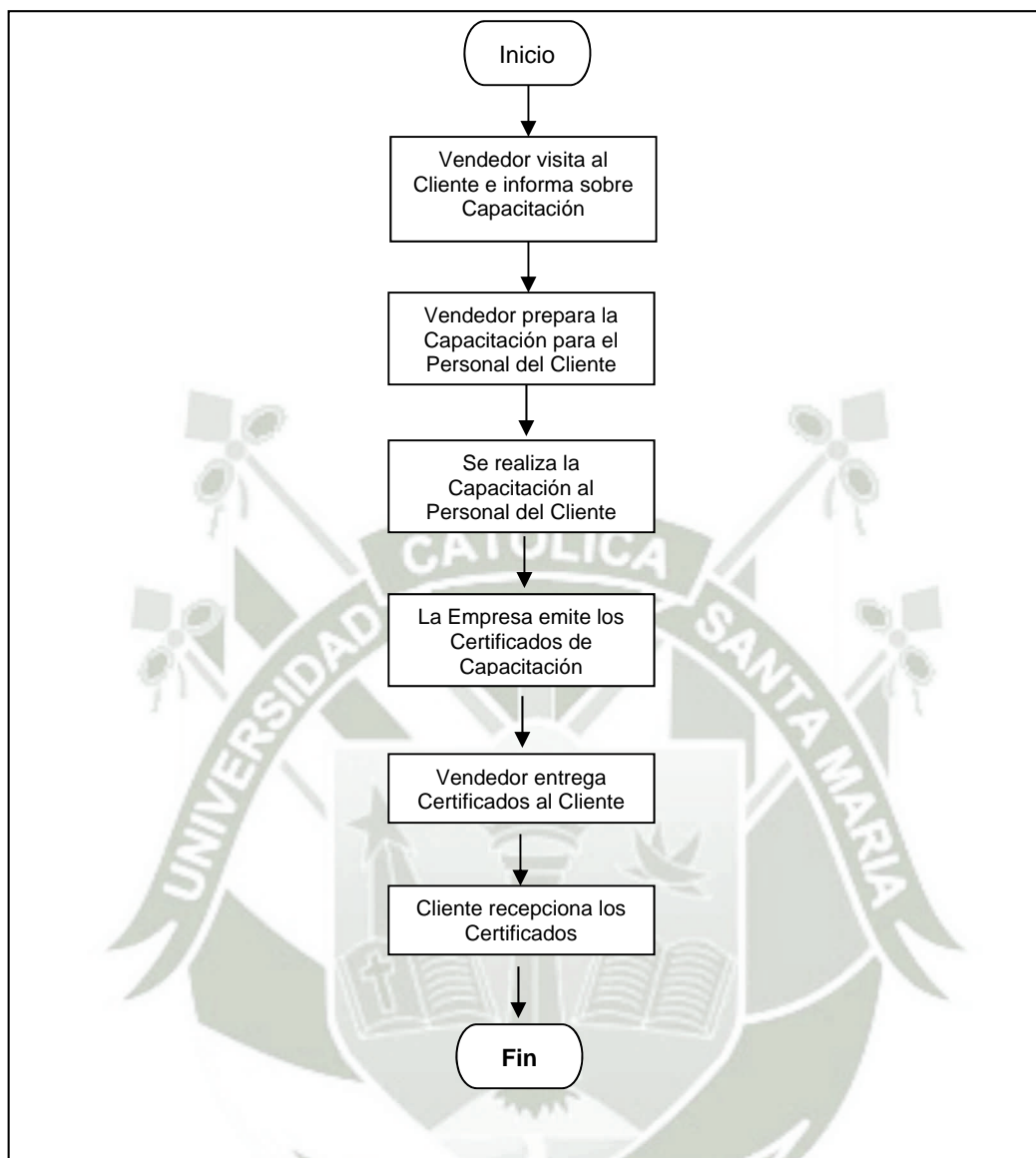


FIGURA 25
FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN A CLIENTES NUEVOS



Fuente: Información de la Empresa
Elaboración: Propia

4.3. Ampliación del Canal de Comercialización

Originalmente la Empresa contaba con un Canal de Comercialización tradicional, es decir a través de Distribuidores autorizados.

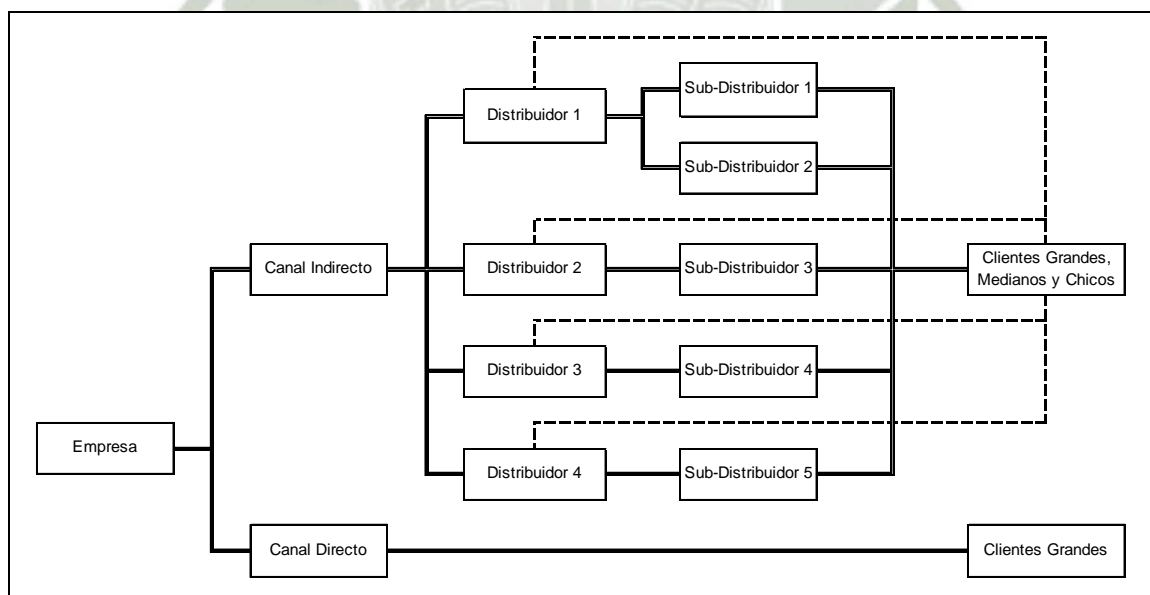
La Propuesta de ampliación del Canal incluyó la creación de Sub-Distribuidores a partir de los mejores pequeños Clientes originales de los

Distribuidores, con el objetivo de ampliar el frente de Comercialización de la Empresa y cuyos resultados se describen en el Capítulo 3 del presente Informe.

En la actualidad, el Canal de Distribución Indirecto incluye a 4 Distribuidores y 5 Sub-Distribuidores; este Canal atiende a los Clientes Medianos y Chicos. La atención se da en 2 Modalidades: i) Empresa – Distribuidor – Cliente Final y ii) Empresa – Distribuidor – Sub-Distribuidor – Cliente Final.

Se mantiene el Canal Directo que atiende a los Clientes grandes, tal como se muestra en la Figura 26.

FIGURA 26
CANALES DE DISTRIBUCIÓN INDIRECTO



Fuente: Información de la Empresa
Elaboración: Propia

CONCLUSIONES

- A través de la Administración Estratégica, la Gerencia de la Empresa y el Responsable del Área de Comercialización examinan las variables pertinentes para decidir qué hacer, cómo hacerlo y cuándo hacerlo.
- Un modelo de comercialización acertado, sin duda alguna marca la diferencia en el desempeño comercial de una empresa, especialmente especializada en la venta, como es el caso de la sede nacional de la empresa, materia del presente estudio.
- El mix de marketing de la Empresa, ha logrado posicionarla en un lugar privilegiado dentro del mercado de productos de seguridad personal. Este modelo comercial se resumen en los siguientes esquemas:

Empresa ➡ Distribuidor ➡ Cliente Final

Empresa ➡ Distribuidor ➡ Sub-Distribuidor Autorizados ➡ Cliente Final

- Al cierre del año 2010, las ventas ascendieron a USD 2,050,000; para finales del año 2012 (24 meses después), las ventas sumaron USD 3,352,000, es decir, hubo un incremento de USD 1,302,000, equivalente a 63.5%. Ello se debe fundamentalmente a:
 - Estandarización del enfoque comercial hacia el cliente final, con una óptica de trabajo personalizado hacia él.
 - Aumento en el nivel de exigencias en temas y artículos de seguridad de parte de los clientes y usuarios finales.

- Incremento en canal comercial (aumento de distribuidores y creación de sub-distribuidores).
- Incremento en la fuerza de ventas de los distribuidores y sub-distribuidores.
- Mayor coordinación entre la Empresa y sus canales de distribución.
- Efectividad en la visitas de venta, alcando un índice de 90%.
- El mercado minero, es el principal nicho de los productos de la Empresa, ya que representa el 20% del total de clientes pero a nivel de ventas y resultados, constituyen el 80% de las ventas de la Empresa (Relación de ventas de 80/20 en aplicación del Principio de Pareto).
- Los logros más importantes alcanzados en el mismo período de tiempo incluyen:
 - Fidelización de las cuentas claves.
 - Fidelización de la fuerza de ventas.
 - Programa de capacitaciones para la fuerza de ventas.
 - Programa de concursos de ventas para los vendedores de la distribución.
 - Presentación de nuevos productos en cuentas claves.
 - Expansión de la distribución en las ciudades de Moquegua, Tacna, Juliaca y Cuzco.

RECOMENDACIONES

- Para mejorar y fortalecer la cobertura y atención de nuestros productos, se recomienda, analizar el número de distribuidores como principal canal de comercialización de la Empresa.
- Para desarrollar nuevos mercados, esencialmente pequeños, es recomendable evaluar a Clientes consolidados para que, luego de un proceso de capacitación y aprendizaje, puedan operar como sub-distribuidores, de esta manera se ahorrarán costos de operación de distribuidores mayores y se podrá brindar una atención más amplia y oportuna dirigida a cliente menores.
- Es importante controlar con mayor eficiencia el stock de los Distribuidores y Sub-Distribuidores para que no presenten problemas de abastecimiento frente a los pedidos de los clientes de la Empresa.
- La capacitación permanente del equipo de ventas en relación a las características y beneficios de la cartera de productos que maneja es esencial para poder brindar un mejor servicios a los clientes, de esta manera no se depende del soporte de la Gerencia o Supervisores que, por su carga laboral, pueden constituirse en un cuello de botella para el cierre de ventas.

BIBLIOGRAFÍA Y PÁGINAS WEB

Bibliografía

- **Koontz, Harold - Weihrich, Heinz:** “Administración; Una Perspectiva Global”, International Academy Of Managament, 2008.
- **Lamb, Charles - Hair, Joseph - McDaniel, Carl:** “Marketing”, Cerngage Learning Editores, 2008.
- **Mintzberg, Henry - Quinn James:** “El Proceso Estratégico”, Pearson Education, 2005.
- **Porter, Michael:** “La Ventaja Competitiva: Creación y Sostenibilidad de Un Rendimiento Superior”, Ediciones Pirámide, 2010.
- **Porter, Michael:** “LaEstrategia Competitiva”, Harvard Business School, 2005.

Páginas Web

- **3M Global Gateway Page:** www.3m.com
- **3M Perú:** www.solutions.3m.com.pe

ANEXO

PLAN DE INFORME DE EXPERIENCIA DE TRABAJO

1. Título

Experiencia en el Desarrollo Comercial y en Ventas en una Empresa Especializada en Artículos de Protección Personal.

2. Descripción y Justificación

La empresa se encarga de comercializar equipos de protección personal; busca satisfacer las necesidades de sus clientes (empresas mineras e industria en general) de la mejor forma posible. Es por esta razón que planifica su trabajo basada en una estratégica mezcla de marketing, en donde las 4 variables: producto, precio, plaza y promoción, juegan un papel importante.

El sistema de distribución de la empresa es intensivo y considera un canal importante, el **Canal Indirecto**, a través de distribuidores y sub-distribuidores, atendiendo a clientes pequeños, medianos y grandes, como empresas mineras, agroindustriales, pesqueras y talleres de metal mecánica; incluye también la participación en licitaciones de municipalidades y del gobierno regional.

En la Zona Sur – Arequipa, existen 3 Distribuidores autorizados, los cuales se encargan de atender los requerimientos de clientes ubicados en las ciudades o cercanías de Nazca, Cuzco, Arequipa, Juliaca, Puno, Moquegua, Ilo y Tacna.

De esta manera y gracias al apoyo de los distribuidores, la empresa llega a un número importante de clientes, donde más del 70% utiliza por lo menos un producto de la empresa; sólo el 30% restante es manejado por la competencia.

El objetivo de la empresa en el corto y mediano plazo es ampliar el número de distribuidores y sub-distribuidores para poder cubrir el 100% de las cuentas de la Zona Sur y así aumentar la participación de mercado de equipos de seguridad personal.

La empresa cuenta con equipos de última generación, con lo último en innovación. La experiencia indica que una vez que un cliente utiliza un producto de la empresa, es muy difícil que la competencia pueda sustituirlo con un producto alternativo.

El propósito permanente del Coordinador de Negocios de la Zona junto con la Gerencia y el Equipo de Distribuidores es que por lo menos 4 de los productos de la empresa estén en el stock de cada cliente: respiradores, tapones, lentes y cascos.

Para ello, se cuenta con un plan de trabajo anual, con dos acápites semestrales, además de un cronograma de seguimiento trimestral y mensual.

Con el objetivo de lograr una mejor cobertura, se cuenta con un presupuesto para Trade Marketing. Este presupuesto se asigna anualmente de acuerdo al Plan de Marketing que presenta la Zona Sur, el cual es aprobado para el ejercicio del siguiente año.

El presupuesto en mención se desdobra en varios períodos y es medido permanentemente por una relación costo – beneficio y es empleado para promociones puntuales, como por ejemplo:

- **Soporte en meses de venta baja:** Se sabe que durante el año existen algunos meses bajos en ventas como Enero, Julio y Diciembre, es por ello que en algunas oportunidades se promocionan concursos para los vendedores de los distribuidores con la finalidad de motivarlos para que prioricen la venta de los productos de la empresa.
- **Desarrollo de nuevas cuentas:** En algunas oportunidades, lograr nuevas cuentas se torna algo complicado, ya sea porque la inversión inicial que tienen que hacer es elevada o porque la competencia está bien posicionada con la cuenta; es por eso que se presentan importantes bonificaciones con productos de la empresa.
- **Bonificación a distribuidores:** A los distribuidores, se les bonifica por sus compras anuales, este bono, por lo general puede ser invertido en algunos eventos importantes como por ejemplo PERÚMIN, la Feria Minera más importante para el Perú.

Este presupuesto también financia el Merchandising, herramienta de marketing que en la actualidad es muy importante para la empresa para lograr una permanente empatía con sus clientes finales.

Cabe señalar que la venta no termina cuando se entrega el producto al cliente final; es recién en esta etapa donde inicia el ciclo de post-venta donde el valor agregado que se ofrece al cliente le otorga un importante beneficio, como por ejemplo las capacitaciones y asistencias que se brindan como servicio post-venta.

De manera específica, en la Zona Sur, la empresa maneja a sus distribuidores con la siguiente responsabilidad: “Los distribuidores atienden a las industrias pequeñas, medianas y grandes y a su vez son responsables también de las visitas y viajes para la atención de todas las empresas mineras de la Zona Sur”.

Los productos que comercializa la empresa implican una aplicación de alto riesgo, tanto en el mercado minero como en el resto de la industria; además cuenta con equipos normados por organismos internacionales.

En el marco de la comercialización, interesa caracterizarla como función y proceso, es decir, establecer qué tipo de actitudes y qué papel deben asumir los vendedores, así como precisar aspectos inherentes a su organización.

El proceso de comercialización de la empresa se organiza en un Diagrama de Procesos que desarrolla las siguientes actividades:

- El trabajo empieza cuando el coordinador de negocios junto con el vendedor de la distribuidora realizan la visita al cliente; en esta visita se promocionan productos nuevos, productos alternos, el servicio post-venta, entre otros aspectos. El vendedor anota todo lo relevante y al llegar a la oficina entrega la información solicitada al cliente, en este caso la cotización de un producto.
- La cotización la realiza un apoyo administrativo del distribuidor o el propio vendedor de la distribuidora. La cotización incluye precios actualizados, IGV, tiempo de duración de la promoción, tipo de cambio, tipo de pago, entre otros detalles comerciales.
- La cotización pasa el área de logística, donde se analiza y si no es aceptada, ésta se ajusta hasta lograr su aprobación. Luego, la propuesta es enviada al distribuidor para que sea atendida.
- A su vez, el vendedor recepciona esta confirmación y coordina con almacén para proceder con la atención que debería ser el mismo día o al día siguiente a primera hora.
- Una vez que el cliente recibe su pedido, se empieza a coordinar el trabajo post-venta (por ejemplo, las capacitaciones certificadas para todo los usuarios finales, entre otros servicios).

Cabe resaltar que la empresa es líder en la venta de Equipos de Protección Respiratoria y de Protección Auditiva. Además, cuenta con una cartera amplia de equipos de seguridad, protección de ojos, cabeza y manos, entre otros productos.

La empresa tiene los mejores precios del mercado pero, la estrategia de diferenciación se basa en la excelente calidad del producto. El lema de la empresa es “INNOVACIÓN”; es por esta razón que anualmente invierte millones de dólares para innovar sus productos.

3. Metodología: Administración Estratégica

A) Definición

La Administración Estratégica tiene diversas definiciones, una de ellas se refiere al arte, la técnica y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones, a través de las actividades que realizan las empresas para alcanzar sus objetivos.

La Administración Estratégica busca la integración de la Alta Dirección, de las Divisiones de Línea (Finanzas, Marketing, Producción, Administración y Comercialización).

Las actividades de la Administración Estratégica se realizan con la participación de todos los integrantes de la Organización y de sus niveles jerárquicos. Se refiere a la Formulación, Implementación y Evaluación de la Estrategia. En tanto que el Planeamiento Estratégico, se refiere solo a la Formulación Estratégica.

B) Objetivo

La Administración Estratégica tiene como objetivo general, el concebir la necesidad actual de desarrollar una estrategia organizacional, como parte de la labor administrativa y comercial tendiente hacia el logro de la mayor efectividad en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y con el apoyo de las áreas funcionales.

- Se define como el proceso que se realiza para asegurarse que una organización posea una estrategia organizacional apropiada y se beneficie de su uso.
- Existen demasiados riesgos para que el ejecutivo trabaje en base a su intuición para determinar cursos de acción, Los estrategias exitosos se organizan en identificar el lugar donde se encuentre y hacia donde deseen llegar en un tiempo determinado.
- Las empresas planifican por anticipado, para facilitar y lograr objetivos.
- Un buen estrategia, formula y evalúa planes constantemente.
- El éxito de los negocios depende cada vez más de la oferta de productos y servicios, que sean cada vez competitivos a nivel mundial y no solo local. Si el precio y la calidad de los productos y servicios no son competitivos fracasarán en el mercado en donde se encuentren.

C) Desarrollo de la Estrategia

La estrategia de una organización o empresa, es el plan de acción que los administradores (dirección y ejecutivos), deben desarrollar para posicionarse estratégicamente en el mercado, satisfacer a los clientes, competir con éxito y lograr la rentabilidad económica y financiera.

En ese orden de ideas, se puede decir que la estrategia es la manera, la forma, y el estilo que, a través de diversos mecanismos competitivos y enfoque de negocios, utiliza el administrador de empresas. La estrategia es fundamental y esencial que contribuye a orientar las decisiones en el proceso de gestión.

D) Definiciones Complementarias

- Es el Plan de acción que integra las principales metas y políticas de una organización, a la vez establece secuencias coherentes de las actividades a realizar. Nos dice cómo se lograrán los objetivos planteados por la organización.
- Las Estrategias técnica y adecuadamente diseñadas, ayudan a maximizar competitivamente las condiciones internas y externas.
- El enfoque de la Formulación de políticas, se refiere al concepto de implantar reglas que establecen límites y alcances sobre la unidad funcional que podría o no trabajar.
- El enfoque de estrategia inicial abarca la determinación de objetivos y metas de la empresa, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para alcanzar tales objetivos.
- Se recomienda al formular las estrategias, considerar algunos aspectos en el proceso de administración estratégica. En ello se especifica hacia dónde quiere llegar la organización y la forma como planifica para lograr los objetivos.

E) Formulación de Estrategias por Segmentos de Negocios

La estrategia de nivel corporativo lo formula la Alta dirección cuando supervisa diversas organizaciones con diferentes líneas de negocios. Plantea interrogantes como:

- ¿Cuáles son los objetivos y expectativas para cada negocio?.
- ¿En qué tipo de negocio debe involucrarse la empresa?.
- ¿Qué y cómo se asignan los recursos para alcanzar los resultados?.

Peter Drucker afirmaba que al desarrollar los objetivos a nivel corporativo, las empresas deben decidir donde desean ubicarse. En situaciones turbulentas la Corporación utiliza todos sus recursos para lograr estabilidad o sobrevivir; la Corporación tendría que replegarse o efectuar una estrategia de retirada de sus planes de crecimiento.

La estrategia de unidad comercial estratégica formula preguntas como:

- ¿Qué productos y servicios ofrecerá?.
- ¿Cómo serán distribuidos los recursos al interior de las organizaciones?
- ¿De qué manera serán administradas las diversas funciones (finanzas, marketing, producción etc.).

Las estrategias de nivel funcional crean el marco de referencia para la administración de funciones. Las estrategias a nivel funcional se definirán a partir de la estrategia de unidad de negocio, se deberá hacer un estudio del área funcional de la empresa para poder definir acciones inteligentes a seguir.

No existen estrategias genéricas en este nivel, por lo que, para su establecimiento, depende del tipo de empresa y de las actividades propias de cada función.

F) Aspectos que Comprende

Comprende tres etapas:

- Formulación de la Estrategia.
- Implementación de la Estrategia.
- Evaluación de la Estrategia.

El propósito de la Administración Estratégica es identificar, evaluar, crear nuevas y mejores oportunidades al futuro. Optimizando los procesos de Gestión, el producto, mayor conocimiento y satisfacción del cliente, contar con buen clima organizacional, mejores usos de los recursos y de la tecnología.

i. Formulación de la Estrategia:

Comprende la identificación de la Misión, de la Visión, los Valores, el Diagnóstico Estratégico (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), Objetivos Estratégicos (mediano y largo plazo), Estrategias (generales, específicas y alternativas), e Indicadores de gestión.

También incluye la distribución de los recursos, el diversificar las operaciones, el ingresar a nuevos mercados locales e internacionales, probablemente el fusionarse con otras empresas. Las estrategias determinan las **ventajas competitivas** a largo plazo. Las decisiones estratégicas generan consecuencias para bien o para mal, efectos importantes en diversas funciones y actividades de la empresa.

ii. Implementación del Estrategia:

La empresa efectuará el diseño de objetivos, formular sus políticas, motivar a sus trabajadores, justa compensación económica de sueldos, distribución adecuada de los recursos, el desarrollo de una cultura, el diseño de una estructura orgánica y funcional, elaboración de programas y presupuestos, efectiva coordinación de los esfuerzos del personal.

Su implementación requiere por parte de los Gerentes/estrategas, tino, buen criterio técnico, experiencia, habilidad en relaciones Interpersonales y Grupales. Cada división u área de la empresa debe preguntarse ¿Que debemos hacer al implementar la parte de la estrategia que nos corresponde?, ¿Que también podremos realizar en el trabajo?.

iii. Evaluación de la Estrategia:

Todas las estrategias están sujetas a evaluaciones futuras, debido a las variaciones coyunturales del entorno (Factores externos) y situaciones internas, que cambian constantemente. Se recomienda determinadas acciones en la evaluación como la verificación constante de los factores internos y externos, la medición del rendimiento y productividad (Indicadores) y efectuar acciones correctivas de ser necesario.

4. Esquema Propuesto

“Experiencia en el Desarrollo Comercial y en Ventas en una Empresa Especializada en Artículos de Seguridad Industrial”

Capítulo 1: Marco Teórico

1.1. Administración Estratégica

1.2. Administración y Estrategia de Comercialización

Capítulo 2: Experiencia Laboral: Sistema de Distribución y Comercialización

2.1. Parte I: Antecedentes de la Empresa

2.2. Parte II: Definición del Nuevo Sistema de Distribución y Ventas

2.3. Parte III: Resultados entre 2005 y 2012

2.4. Parte IV: Logros entre 2005 y 2012

Conclusiones y Recomendaciones

Bibliografía

Cronogramas

Anexos

5. Cronograma de Trabajo

Actividad	Mes	1				2				3			
	Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaboración del Plan de Informe													
Presentación del Plan													
Aprobación del Plan													
Elaboración del Informe													
Presentación del Borrador del Informe													
Aprobación del Borrador													
Elaboración del Informe Definitivo													
Presentación del Informe Definitivo													
Sustentación del Informe Definitivo													
Aprobación del Informe Definitivo													

6. Bibliografía

- **Koontz, Harold - Weihrich, Heinz:** “Administración; Una Perspectiva Global”, International Academy Of Managment, 2008.
- **Lamb, Charles - Hair, Joseph - McDaniel, Carl:** “Marketing”, Cerngage Learning Editores, 2008.
- **Mintzberg, Henry - Quinn James:** “El Proceso Estratégico”, Pearson Education, 2005.
- **Porter, Michael:** “La Ventaja Competitiva: Creación y Sostenibilidad de Un Rendimiento Superior”, Ediciones Pirámide, 2010.
- **Porter, Michael:** “LaEstrategia Competitiva”, Harvard Business School, 2005.